



UNIVERSITÀ DI PISA

FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in

COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICA DELLE RISORSE UMANE

(LM-59)

**IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NELLA CARTOGRAFICA
GALEOTTI: UN INNOVATIVO SOFTWARE PER LA GESTIONE
DELLE RISORSE UMANE**

RELATORE:

Prof. MARIO MORRONI

CANDIDATA:

ELISA LENA

ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1. Descrizione dell'azienda.....	6
1.1. Presentazione dell'azienda.....	6
1.2. Cenni storici.....	7
1.3. Descrizione dell'attività e dei prodotti.....	9
1.4. Il processo produttivo della Divisione Packaging.....	14
1.5. Il processo produttivo della Divisione Tissue.....	18
1.6. Sistema di Gestione Ambientale.....	20
1.6.1. Certificazioni ottenute.....	23
1.7. Risorse Umane: formazione ed addestramento del personale.....	25
1.7.1. Nuovi assunti.....	26
1.7.2. Informazione e l'aggiornamento del personale.....	28
1.7.3. Personale addetto agli <i>audit</i> interni.....	30
1.7.4. Personale relativo alle società che svolgono attività di appalto all'interno dell'azienda.....	30
1.7.5. Pianificazione e registrazione delle attività di formazione e addestramento.....	31
1.7.6. Responsabilità.....	34
Capitolo 2. Il passaggio al Software Zucchetti.....	36
2.1. I "Pacchetti" Zucchetti acquistati dall'azienda.....	38
2.2. Fase di preparazione al Software Zucchetti.....	41
2.3. Primo utilizzo del Software.....	46
Capitolo 3. Il ruolo della conoscenza e delle abilità individuali all'interno di una realtà aziendale che sta cambiando.....	48
3.1. La gestione della conoscenza.....	48
3.1.1. Conoscenze teoriche, conoscenze pratiche e abilità di rielaborare le informazioni.....	50

3.2. Cultura d'impresa.....	51
3.3. Le capabilities.....	53
3.4. L'apprendimento.	54
3.5. Mansioni e inquadramento.	55
3.6. La valutazione delle prestazioni.	56
3.7. La formazione.....	57
3.8. L'introduzione di un'innovazione	63
3.8.1. Le caratteristiche dell'innovazione.....	65
3.8.2. La diffusione dell'innovazione.	68
3.8.3. Le conseguenze dell'innovazione.....	70
3.8.4. Una critica allo studio dell'innovazione.	72
3.9. Il cambiamento organizzativo.	74
3.9.1. Tecniche per la realizzazione del cambiamento.	79
3.9.2. L'inerzia organizzativa e le tecniche per superare la resistenza al cambiamento.....	80
3.10. Come effettuare un sondaggio per valutare il cambiamento.	84
Capitolo 4. Presentazione del questionario e analisi dei risultati ottenuti.	88
4.1. Descrizione del questionario.	88
4.2. Analisi dei risultati.	89
4.3. Osservazioni finali.....	95
Conclusione.....	99
Appendice.....	101
Bibliografia	105
Sitografia.....	107

Introduzione

La sempre più rapida evoluzione delle tecnologie informatiche all'interno delle organizzazioni ha incontrato, negli ultimi anni, le nuove esigenze manifestate da chi gestisce le risorse umane in termini di comunicazione, flessibilità e velocità di risposta alle mutevoli condizioni del mercato.

A chi si occupa delle risorse umane viene chiesto di spostare la propria attenzione e i propri sforzi da compiti più operativi e di routine a progetti e attività di maggior valore aggiunto e impatto strategico. Lo sviluppo tecnologico di questi ultimi anni ha portato la gestione delle risorse umane a definire e implementare progetti innovativi basati su tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Questo cambiamento organizzativo è ormai una dimensione strutturale del divenire piuttosto che, come si è creduto per molto tempo, un fenomeno occasionale ed eccezionale. Oggi il problema è comprendere in che modo le organizzazioni sono in grado di apprendere, cioè di cambiare sé stesse e il loro modo di interagire con il proprio ambiente. Il cambiamento sottolinea da un lato la necessità di cambiare per evitare la crisi del sistema, dall'altro l'incapacità di farlo, di trovare la direzione giusta, il sentiero efficace.

L'obiettivo della presente tesi è verificare se un cambiamento organizzativo nella gestione delle risorse umane, attraverso l'introduzione di un nuovo software per svolgere tale attività, possa portare un miglioramento nel lavoro svolto dai dipendenti che se ne occupano.

L'idea è nata nel corso di tre mesi di stage effettuato presso l'ufficio tecnico della Cartografica Galeotti S.p.A. di Lucca, azienda che svolge la propria attività in due stabilimenti diversi: nello stabilimento della Divisione Packaging viene svolta attività

grafico-cartotecnica, ovvero si occupa della progettazione, della produzione e della commercializzazione di scatole in cartoncino teso e ondulato, nello stabilimento della Divisione Tissue viene svolta attività di produzione e commercializzazione di veline facciali.

Come verrà mostrato all'interno di questa tesi, la Cartografica Galeotti si è trovata a gestire un numero sempre più elevato di dipendenti attraverso, principalmente, comunicazioni cartacee. Per questo motivo l'azienda ha ritenuto necessario avvalersi del software Zucchetti, per la gestione del personale.

La tesi si concentrerà, nella prima parte, sulla descrizione della Cartografica Galeotti. Verrà presentata la sua storia, la descrizione della sua attività, il processo produttivo di ciascun stabilimento, il sistema di gestione integrata e le certificazioni ottenute nel corso degli anni. L'ultima parte del capitolo di concluderà con la descrizione della formazione e l'addestramento delle risorse umane: verrà presentata la gestione di nuovi assunti, l'informazione e l'aggiornamento del personale, il ruolo del personale addetto agli audit interni, il ruolo del personale delle società che svolgono attività di appalto all'interno dell'azienda, la pianificazione e la registrazione delle attività di formazione e addestramento ed infine le varie responsabilità delle figure di riferimento all'interno dell'azienda.

Nella seconda parte verranno analizzate la fase iniziale del passaggio a Zucchetti e le attività svolte con il suo primo utilizzo. In particolare verranno presentati i motivi che hanno spinto l'azienda ad acquistare Zucchetti per la gestione delle risorse umane, verranno descritte le funzionalità delle applicazioni acquistate ed infine verrà descritta l'attività svolta in preparazione al passaggio a questo software, con particolare attenzione alla creazione di un nuovo modello valutativo delle competenze dei lavoratori, da poter riproporre all'interno di Zucchetti.

La terza parte sarà dedicata ai temi riscontrati in letteratura, considerati centrali dalla Cartografica Galeotti nel momento in cui ha deciso di cambiare modello di gestione delle risorse umane avvalendosi del software Zucchetti. Nel dettaglio si descriverà l'importanza della gestione della conoscenza all'interno di un'azienda, della cultura d'impresa, delle capabilities, dell'apprendimento, delle mansioni, della valutazione delle prestazioni, della formazione, delle caratteristiche dell'innovazione e delle tecniche per realizzare il cambiamento organizzativo. Il capitolo si concluderà con una spiegazione su come costruire un questionario per poter valutare il cambiamento aziendale verificato.

Il quarto capitolo si occuperà di verificare l'efficacia del cambiamento organizzativo avvenuto. Al riguardo, è stato studiato un questionario da sottoporre alle persone che più hanno visto da vicino questo cambiamento gestionale. Verranno descritte le modalità di creazione di tale questionario e verranno analizzati i dati raccolti da questo studio pilota.

Capitolo 1. Descrizione dell'azienda.

1.1. Presentazione dell'azienda.

La Cartografica Galeotti S.p.A. effettua la propria produzione in due stabilimenti: uno a Guamo, Lucca, per la Divisione Packaging, che rappresenta anche la sede legale e amministrativa dell'azienda e l'altro a Carraia, sempre a Lucca, per la Divisione Tissue.

Nello stabilimento della Divisione Packaging viene svolta attività grafico-cartotecnica: progettazione, produzione e commercializzazione di scatole in cartoncino teso e ondulato, mentre nello stabilimento della Divisione Tissue viene svolta attività di produzione e commercializzazione di veline facciali. Gli stabilimenti non hanno una propria autonomia amministrativa e decisionale, essendo Cartografica Galeotti S.p.A. un'azienda multisito, con sede amministrativa e legale presso lo Stabilimento di Guamo.

La produzione della Divisione Packaging, in termini di peso, è ripartita nel modo seguente: il 70% sul mercato nazionale, il 30% sul mercato estero (principalmente europeo). La produzione della Divisione Tissue, in termini di peso, è collocata per circa 86% sul mercato internazionale, soprattutto europeo, e per il restante 14% su quello nazionale". (Cartografica Galeotti, 2015, p. 12)

La Cartografica Galeotti si è trovata, nel corso degli ultimi dieci anni, a gestire un numero sempre maggiore di dipendenti (da 67 nel 2005 a 102 nel 2015), ognuno dei quali con caratteristiche lavorative diverse, non solo nelle mansioni, ma anche negli orari di lavoro. Questo è dovuto all'aumento del numero di macchine da lavoro presenti in fabbrica, conseguente alla crescita della domanda (11.172 tonnellate di

produzione nell'anno 2005 e 25.135 tonnellate di produzione nel 2015) e all'aumento del fatturato (da 15.000.000 Euro nel 2005 a 40.000.000 Euro nel 2015).¹

La compagine sociale dell'azienda è così suddivisa: due terzi del capitale sociale è detenuto dalla famiglia Galeotti, la restante quota è detenuta da SCA HYGIENE PRODUCTS S.p.A., controllata dalla multinazionale svedese Svenska Cellulosa Aktiebolaget AB (SCA). I rapporti con il Gruppo SCA complesso sono esclusivamente di carattere commerciale.

La zona industriale di Guamo e l'area di Carraia sono incluse all'interno del territorio del Distretto Cartario di Capannori, istituito dalla Regione Toscana con delibera del Consiglio n. 69 del febbraio 2000. Il Distretto Cartario di Capannori riveste un ruolo di assoluto primo piano nell'ambito delle attività di trasformazione manifatturiera della provincia di Lucca, soprattutto in termini di addetti. Il distretto ha come principali obiettivi quello di accrescere la competitività del settore cartario su scala mondiale, creare una serie articolata di servizi coordinati per lo sviluppo del comparto e pianificare iniziative rivolte alla formazione professionale, al perfezionamento della qualità del prodotto, all'aggiornamento tecnologico, alla messa a punto delle migliori strategie commerciali e distributive, nonché al rispetto dell'ambiente. L'industria cartaria e cartotecnica rappresenta, insieme al settore metalmeccanico, quasi il 50% della forza lavoro impiegata e circa la metà del fatturato industriale della provincia di Lucca (Cartografica Galeotti, 2015, p. 5).

1.2. Cenni storici.

La Cartografica Galeotti ha iniziato la propria attività nel 1931 come ditta individuale per la realizzazione di articoli grafici e cartotecnici con un piccolo

¹ I dati riportati sono presenti nei documenti aziendali "DICHIARAZIONE AMBIENTALE 2015" e "DICHIARAZIONE AMBIENTALE 2005"

insediamento produttivo localizzato nel centro storico di Lucca. Nei primi anni di vita, l'attività non era rigidamente definita e si rivolgeva a clienti locali cercando di soddisfare tutte le loro richieste di tipo cartotecnico. “Passati gli anni difficili della guerra e della ricostruzione, nel 1961 l'azienda lascia la sede storica per spostarsi nella zona industriale di Guamo, a pochi chilometri dalla città e nel 1978 si trasforma in società a responsabilità limitata. È in questo periodo che la Cartografica Galeotti va progressivamente definendo una propria vocazione specifica nel settore delle scatole litografate² in cartone teso ed accoppiato (packaging)”. (Cartografica Galeotti, 2015, pp. 9-10)

Integrando internamente l'intero processo produttivo, l'azienda riesce a modellare le proprie capacità intorno alle richieste sempre più puntuali della clientela. E' così che all'interno di un settore estremamente vasto si delineano tipologie di prodotto ben differenziate tra loro e all'interno dell'azienda vengono create linee specializzate. Nel corso degli anni la Cartografica Galeotti ha acquisito spazi importanti in diversi settori: “sono state così avviate linee di incollaggio ad alta produttività per gli “astucci”, linee con colla auto-collante per le scatole con fondo e coperchio utilizzate soprattutto nel settore calzaturiero ed impianti per la lavorazione di scatole in cartone ondulato accoppiato.” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 10) Lavorazioni speciali, come l'inserimento di finestre in carta o materiale plastico e applicazione di occhielli metallici, sono state integrate nel processo produttivo e il beneficiario di questi investimenti è sempre il cliente finale che viene ad avere tempi di risposta sempre più rapidi e costi contenuti.

² La litografia è una tecnica di riproduzione meccanica delle immagini. Nell' specifico, un particolare tipo di pietra disegnata con una matita grassa, riesce a trattenere nelle parti non disegnate un sottile velo d'acqua. Passando l'inchiostro sulla pietra così trattata, esso è respinto dalle parti inumidite e trattenuto dalle parti grasse. Al torchio, perciò, il foglio di carta riceve solo l'inchiostro che si deposita sulle parti disegnate e non sulle altre.

“Nel 1994 presso lo Stabilimento di Guamo nasce la Divisione Tissue dedicata alla produzione di veline facciali confezionate in astucci di vari formati. Qui l’azienda può utilizzare appieno le sinergie offerte dall'integrazione tra la produzione di veline facciali e l'unità grafica e cartotecnica. Nel 1996 Cartografica Galeotti si trasforma in società per azioni, nel 1999 la Divisione Tissue si trasferisce nel sito di Carraia e successivamente, nel novembre 2006, nell'attuale immobile ubicato sempre nella zona industriale di Carraia nelle vicinanze del precedente sito.” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 10)

1.3. Descrizione dell'attività e dei prodotti.

La Divisione Packaging si occupa della produzione di scatole litografate ed altri prodotti cartotecnici in cartone teso e microonda e della loro vendita a committenti nazionali ed esteri. “I settori di utilizzo sono molteplici: alimentare-enologico, calzaturiero, tessile, meccanico, igienico, sanitario, ecc.” (Cartografica Galeotti (2015), p. 10)

Gli articoli prodotti possono essere suddivisi in quattro categorie principali:

Gli “astucci”, ovvero i contenitori di fazzoletti, sono il tipo di scatola più diffuso. Esistono astucci predisposti per una chiusura manuale, ma, nella maggior parte dei casi vengono utilizzati su confezionatrici automatiche. Per questo motivo, “l'alta produttività deve essere abbinata a un'attenzione massima durante tutto il processo di lavorazione” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 11).

Figura 1.1. Gli astucci.



Fonte: <http://www.cartograficagaleotti.com/prodotti-packaging>

Le scatole con fondo e coperchio separati. Questo articolo è tipico del settore calzaturiero e quello delle confezioni. Le scatole in due pezzi hanno caratteristiche estremamente diverse: il cartone utilizzato, ad esempio, dipende principalmente dalle dimensioni richieste. “La finitura esterna riveste, poi, una funzione molto importante al fine di caratterizzare l'oggetto ed è per questo che vengono spesso utilizzati cartoni plastificati, fustellature a rilievo ed anche occhielli metallici” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 11). L’azienda copre questo ampio ventaglio di richieste grazie a linee d’incollaggio dedicate alle diverse tipologie di scatola.

Figura 1.2. Le scatole con fondo e coperchio separati.



Fonte: <http://www.cartograficagaleotti.com/prodotti-packaging>

Scatole in cartone accoppiato. Il numero di articoli confezionati in questa maniera è andato crescendo sensibilmente negli ultimi anni. La Cartografica Galeotti oggi, è in grado di coprire internamente l'intero processo produttivo, garantendo, così, “un'attenzione più puntuale alla qualità ed una maggiore tempestività in caso di emergenze” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 11). L'incollaggio, in questo caso, è la fase produttiva più delicata, perché “il cartone accoppiato richiede un'esperienza specifica ed impianti in grado di lavorare scatole di grandi dimensioni” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 11).

Figura 1.3. Le scatole in cartone accoppiato.



Fonte: <http://www.cartograficagaleotti.com/prodotti-packaging>

Scatole ed applicazioni Speciali. Questa categoria si sovrappone un po' a tutte le altre. Esistono “astucci” con caratteristiche che li rendono speciali, così come scatole con fondo e coperchio non convenzionali, ed infine ci sono scatole in cartone teso e in cartone accoppiato che escono dalle categorie tradizionali.

Figura 1.4. Le scatole ed applicazioni Speciali.



Fonte: <http://www.cartograficagaleotti.com/prodotti-packaging>

L'attività della Divisione Tissue consiste invece nella produzione di veline facciali, confezionate in scatole di vari formati. Per far questo vengono utilizzati “astucci” litografati (trasferiti dal sito di Guamo) e bobine di carta in cellulosa. “Questi articoli vengono destinati direttamente o mediante intermediazione commerciale alla grande distribuzione o a grossisti specializzati. Le veline facciali prodotte dalla Divisione Tissue possono essere a due, tre o quattro veli, in carta di tipo standard o ultra soft, bianca o colorata e, su richiesta addizionata di balsamo o profumo. La gamma di confezioni è estremamente vasta e comprende astucci da 100, 150, 200 veline” (Cartografica Galeotti, 2015, pp. 10-11).

Figura 1.5. I prodotti Tissue.



Fonte: <http://www.cartograficagaleotti.com/prodotti-tissue>

1.4. Il processo produttivo della Divisione Packaging.

La Divisione Packaging produce scatole in cartoncino teso ed ondulato con diversa destinazione di uso e il ciclo lavorativo è quello tipico delle aziende cartografiche. Di seguito verranno analizzate brevemente le diverse fasi del processo produttivo.

1. Fase di ricezione materie prime ed ausiliarie e relativo stoccaggio. Le materie prime ed ausiliarie arrivano tramite corrieri. Il materiale viene stoccato in base alle diverse tipologie negli appositi magazzini. “La movimentazione dei prodotti e lo scarico dai mezzi di trasporto è effettuata mediante carrelli elevatori alimentati elettricamente (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

2. Fase di preparazione *pallets* di cartone. Prima di portare i materiali in produzione, questi vengono preparati eliminando l'imballo.

3. Fase di pre stampa o fotoincisione. In questa fase vengono preparate le lastre per stampa *off-set*³, In alcuni casi, soprattutto per le nuove commesse, prima di iniziare la stampa, è necessario creare il supporto per poterla effettuare: il bozzetto grafico può essere fornito direttamente dai clienti oppure elaborato dai grafici dell'azienda. Una volta stabilita l'immagine e il modello da realizzare vengono preparate internamente le lastre per la stampa mediante una macchina per lo sviluppo. “Il reparto è dotato di più postazioni di lavoro con computer per disegno grafico e di tutte le apparecchiature necessarie per la preparazione dei lavori” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

4. Fase di preparazione inchiostri. La preparazione degli inchiostri avviene in un locale apposito nei pressi del reparto stampa. Gli inchiostri del colore richiesto vengono creati tramite “miscelazione in un agitatore e portati ai calamai delle

³ La stampa *offset* è un processo di stampa che si basa sul fenomeno di repulsione chimico/fisica tra acqua e sostanze grasse (per il grafismo che attrae il grasso presente nell'inchiostro).

macchine manualmente, o per mezzo di *transpallets*, in piccoli contenitori”

(Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

Nel caso in cui dovesse avanzare dell'inchiostro, esso viene prelevato dalla macchina e stoccato nel locale inchiostri per un successivo uso.

5. Fase di stampa. Nel reparto stampa sono installate macchine da stampa *off-set* dalle diverse caratteristiche. Le macchine sono costituite “da un introduttore di fogli, da più gruppi di stampa in relazione al modello e da un gruppo finale per la raccolta dei cartoni stampati” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

Le fasi di lavorazione sono la preparazione linea, nella quale vengono montate le lastre stampa relative al lavoro da realizzare e vengono caricati manualmente i calamai del gruppo di stampa con gli inchiostri; e la stampa, dove la macchina procede automaticamente e gli operatori controllano il funzionamento della linea e verificano che la qualità della stampa rimanga costante. Terminata la fase di stampa, gli operatori con il supporto di prodotti specifici portano a termine la pulizia dei rulli e dei calamai.

6. Fase di accoppiatura. Nel reparto accoppiatura viene accoppiato il cartoncino teso stampato a fogli di *canneté*⁴ (microonda, onda bassa, ecc.). Nella fase di settaggio si effettuano delle regolazioni per adattare la macchina al cartone impiegato per il lavoro specifico e, inoltre, vengono riempiti i serbatoi della colla; nella fase di accoppiatura, la macchina funziona automaticamente ed accoppia il cartoncino teso stampato con i fogli di cartone *canneté*. “Durante questa operazione gli addetti controllano il corretto funzionamento e i fogli di cartone incollati vengono raccolti in pile” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

⁴ Qui usato per indicare il cartone ondulato.

7. Fase di fustellatura. In questo reparto viene effettuata la fustellatura dei fogli di cartone provenienti dalle fasi precedenti. “I telai di fustellatura (fustelle) non sono sempre uguali, in quanto variano le dimensioni e le caratteristiche delle scatole prodotte secondo le esigenze del cliente”, e vengono fornite da ditte esterne (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

In questa fase esistono due momenti di lavorazione: la preparazione delle macchine mediante l'inserimento della fustella relativa al lavoro da eseguire e la seguente regolazione e settaggio; la fustellatura dei fogli, nella quale le macchine procedono autonomamente e gli operatori effettuano il controllo per verificare che la qualità rimanga costante e conforme alle specifiche di lavorazione.

“Gli articoli che vengono consegnati stesi, non incollati, passano al confezionamento manuale, che avviene sempre nel reparto fustellatura, dove le stive sono controllate e ripulite da eventuali rifili di cartoncino, per poi passare alla fase finale di pallettizzazione, confezionamento ed immagazzinamento” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

8. Fase di preparazione colle. La fase di preparazione delle colle avviene in un apposito locale. Le colle, di tipo vinilico, “vengono miscelate in un mescolatore e portate manualmente in fusti da 20 l alle macchine” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

9. Fasi di finestratura ed incollatura. Prima dell'incollatura, a seconda del tipo di commessa, può essere richiesto di effettuare la finestratura delle scatole, ovvero “l'applicazione di protezioni in carta o materiali sintetico trasparente alla scatola stessa” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

Esistono linee di finestratura ed anche in questo caso il processo è articolato in due fasi: la preparazione, nella quale l'operatore provvede ad effettuare il settaggio

delle macchine in base al tipo di finestratura desiderata; e la lavorazione, dove “la macchina taglia carta o materiale plastico da apposite bobine precedentemente predisposte e procede all'applicazione sulle scatole. In questa fase l'operatore svolge un'operazione di controllo” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

L'incollatura consiste nell'inserire punti o linee di colla sui lembi di scatole appositamente previsti per la chiusura delle stesse. Anche in questo caso si possono individuare due fasi successive, ovvero la preparazione, dove l'operatore adatta la macchina alle caratteristiche specifiche della scatola che deve essere incollata; e la lavorazione, nella quale la macchina provvede alle “operazioni di incollaggio delle scatole, mentre gli operatori si occupano dell'inserimento delle scatole da incollare, del prelievo delle scatole incollate e del controllo relativo alla qualità del prodotto” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

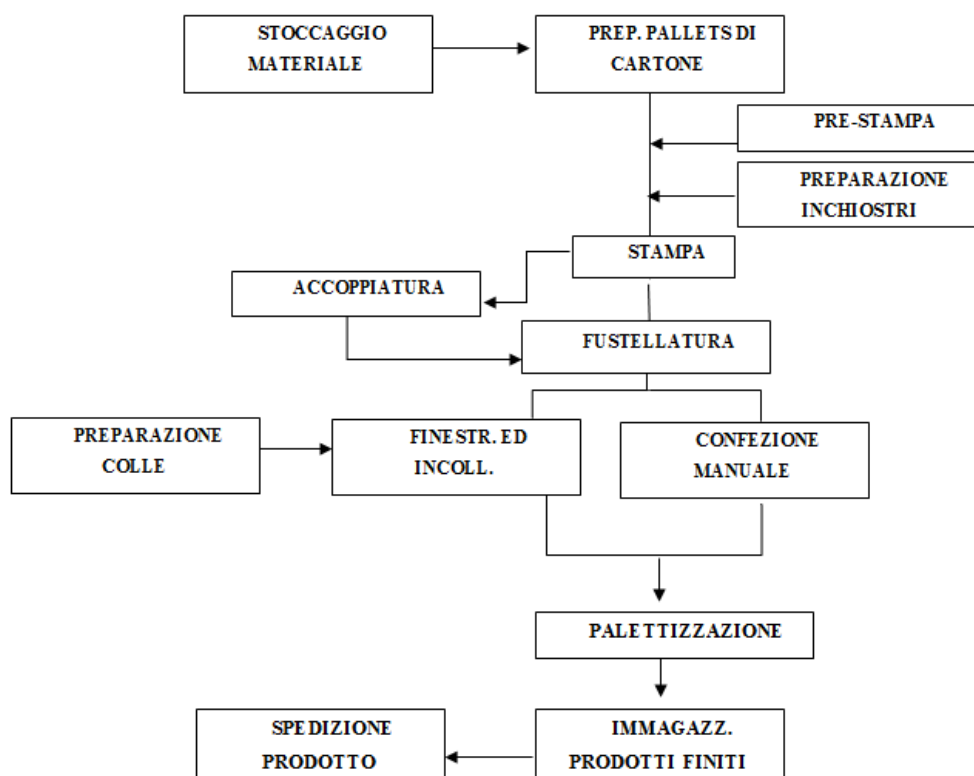
10. Fase di palettizzazione, confezionamento ed immagazzinamento.

Terminata la lavorazione e realizzate le scatole commissionate, si procede al confezionamento delle stesse “in scatoloni e/o su bancali di legno e/o casse di legno, al rivestimento delle stive con film estensibile, e al successivo immagazzinamento dei prodotti finiti” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 15).

I pallets di prodotto finito sono immagazzinati su strutture metalliche.

11. Fase di spedizione prodotto finito ai clienti. In questa fase vengono spediti i prodotti finiti ai clienti, mediante corrieri o vettori e le operazioni di carico sono condotte dai magazzinieri. La movimentazione delle merci viene eseguita con l'aiuto di carrelli elevatori (Cartografica Galeotti, 2015, pp. 15-18).

Figura 1.6. Processo produttivo Divisione Packaging.



Fonte: Cartografica Galeotti (2015) “DICHIARAZIONE AMBIENTALE 2015”, Febbraio, p. 18, consultato nel maggio 2016

1.5. Il processo produttivo della Divisione Tissue.

Il ciclo produttivo della Divisione Tissue risulta meno complessa rispetto a quello della Divisione Packaging ed è suddivisibile in varie fasi lavorative:

1. Ricevimento materie prime. Le materie prime giungono allo stabilimento tramite autotrasportatori esterni. “Con l’ausilio di carrelli elettrici a gasolio, le merci sono prelevate e depositate nel magazzino materie prime e ordinate a seconda della loro tipologia. La movimentazione e lo stoccaggio è affidata ad una cooperativa esterna” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 18).

2. Produzione veline di carta tissue. All'interno del reparto di produzione sono installate linee per la trasformazione delle bobine madri in pura ovatta di cellulosa in veline facciali confezionate in "astucci" a loro volta inserite in scatoloni di ondulato.

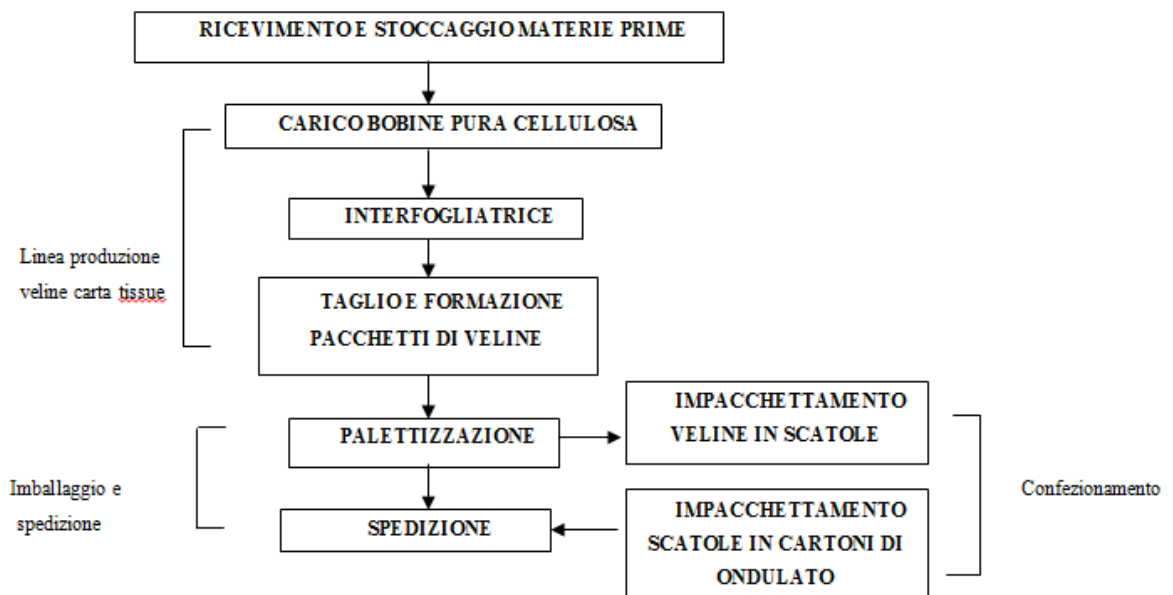
Le linee di produzione sono composte da diverse fasi: carico di bobine in pura cellulosa, interfogliatrice, taglio e formazione pacchetti di veline.

Queste operazioni, che avvengono in sequenza su due linee, sono del tutto automatiche. "I rifiuti costituiti da scarti e rifili di carta di cellulosa sono venduti direttamente alle cartiere come materia prima secondaria" (Cartografica Galeotti, 2015, p. 19).

3. Confezionamento. Questa fase consiste nell'impacchettamento delle veline facciali in "astucci" in cartoncino di varia misura forniti dallo stabilimento della Divisione Packaging e, successivamente, nell'impacchettamento di tali confezioni in scatoloni in cartone ondulato.

4. Imballaggio e spedizioni prodotto finito. Gli scatoloni vengono sistemati sopra dei pancali in legno per facilitarne il trasporto. I pancali vengono poi "fasciati con film estensibile per garantire robustezza e protezione alla confezioni durante il trasporto. I prodotti finiti vengono inviati ai clienti tramite corrieri esterni (mediante autotreni e bilici)" (Cartografica Galeotti, 2015, pp. 19-20).

Figura 1.7. Processo produttivo Divisione Tissue.



Fonte: Cartografica Galeotti (2015) “DICHIARAZIONE AMBIENTALE 2015”, Febbraio, p. 20, consultato nel maggio 2016

1.6. Sistema di Gestione Ambientale.

Il Sistema di Gestione Ambientale individua la struttura organizzativa in cui sono inserite le funzioni ambientali del sito, le responsabilità di ciascuna funzione, le procedure e istruzioni che definiscono il modo con cui condurre quelle fasi dell'attività aziendale che possono avere ricadute sull'ambiente e le risorse allocate per attuare gli obiettivi contenuti nel programma ambientale. “Fra queste procedure e istruzioni, le più rilevanti sono quelle con cui l'azienda:

- identifica le normative ambientali pertinenti la propria attività, prodotti e servizi, ne verifica la corretta applicazione in azienda e si aggiorna sulle nuove disposizioni;

- individua gli aspetti ambientali delle proprie attività, prodotti e servizi, sia direttamente che indirettamente controllabili, al fine di determinare quelli che hanno o possono avere impatti significativi sull'ambiente;
- definisce modalità operative per gestire le attività aziendali che possono generare impatti ambientali significativi;
- pianifica l'informazione, la formazione e la sensibilizzazione ambientale di tutto il personale interno ed esterno, compresi i fornitori e subappaltatori che prestano la loro opera all'interno del sito. La formazione è senza dubbio una delle attività cardine di un Sistema di Gestione Ambientale realizzato secondo il Regolamento CE n. 1221/2009 (EMAS) ⁵: un buon sistema non può prescindere dal coinvolgimento di tutta l'organizzazione, in quanto tutti, nelle proprie funzioni, sono chiamati a conoscere la politica ambientale dell'azienda e gli obiettivi che essa si è data, per poi operare secondo le procedure messe a punto nel Sistema di Gestione Ambientale stesso;
- gestisce le comunicazioni esterne e risponde alle segnalazioni provenienti dalle parti interessate (popolazione, autorità, clienti, fornitori...) riguardanti i propri aspetti ambientali, mantenendo un dialogo aperto e continuo con tutti gli *stakeholders*;
- gestisce le comunicazioni interne con il personale mediante riunioni periodiche, documenti esposti in bacheca, segnalazioni interne, documenti scritti alle funzioni interessate, etc., al fine di favorire il massimo coinvolgimento di tutta l'organizzazione per raggiungere la migliore prestazione ambientale. Obiettivo della comunicazione interna e quello di mantenere un canale continuo di diffusione delle informazioni pertinenti la gestione ambientale attuata in azienda e, nel contempo,

⁵ L'acronimo **EMAS** sta per *Eco-Management and Audit Scheme* ed è uno strumento per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale.

permettere alla struttura organizzativa di comunicare eventuali suggerimenti e le problematiche per una migliore gestione ambientale;

- qualifica i fornitori di materie, prodotti e servizi in grado di influenzare le proprie prestazioni ambientali;

- individua i possibili incidenti e le situazioni di emergenza, adotta le misure necessarie a prevenirli ed a ridurre al minimo le conseguenze, nei caso in cui si dovessero verificare;

- implementa obiettivi di miglioramento continuo;

- sviluppa il programma ambientale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

- stabilisce metodi per monitorare le prestazioni ambientali ed il rispetto delle prescrizioni” (Cartografica Galeotti, 2015, pp. 21-22)

Ogni attività che discende dall'attuazione delle procedure e dal controllo dei parametri ambientali deve essere registrata, in questo modo è possibile accertare, per mezzo di verifiche periodiche, dette *audit*, se il Sistema di Gestione Ambientale è adeguato e correttamente applicato, cioè in grado di tenere sotto controllo gli aspetti ambientali e di raggiungere gli obiettivi di miglioramento programmati. Al fine di garantire una gestione ottimale di tutti gli aspetti ambientali, l'azienda ha predisposto delle planimetrie dettagliate. Gli *audit* ambientali interni verificano tutte le attività e le funzioni del Sistema di Gestione Ambientale una o più volte l'anno. Il funzionamento del Sistema di Gestione Ambientale viene valutato almeno annualmente nella riunione di riesame della Direzione, nella quale vengono inoltre fissati nuovi obiettivi di miglioramento (Cartografica Galeotti, 2015, p. 22).

All'interno del “Manuale di Gestione Integrata Qualità-Ambiente” predisposto dall'azienda sono riportati in modo dettagliato i ruoli, i compiti e le responsabilità ai fini della gestione ambientale di tutti i soggetti dell'organizzazione. Richiamando qui

solo i ruoli più rilevanti dal punto di vista ambientale, possiamo affermare che “il Consiglio di Amministratore ha istituito l'Amministratore Delegato in materia di sicurezza, ambiente, infrastrutture e personale, che è datore di lavoro ed ha responsabilità e poteri di rappresentanza nelle materie richiamate. Nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale, tale soggetto ha il ruolo di Responsabile di Gestione Ambientale: La Cartografica Galeotti è supportata da società di consulenza ambientale che forniscono al Responsabile di Gestione Ambientale eventuali aggiornamenti normativi e il supporto tecnico per gli adempimenti richiesti in campo ambientale (Cartografica Galeotti, 2015, p. 13).

1.6.1. Certificazioni ottenute.

La Cartografica Galeotti ha implementato nel giugno del 2005 un Sistema di Gestione Ambientale, integrato con quello già esistente per la qualità ad oggi certificato UNI EN ISO 9001:2008⁶, in ottemperanza alla norma UNI EN ISO 14001:2004⁷ ed al Regolamento CE n. 1221/2009 (EMAS).

Nell'aprile del 2010 entrambi gli stabilimenti hanno ottenuto le certificazioni di catena di custodia FSC⁸ (*Forest Stewardship Council*) e PEFC⁹ (*Programme for Endorsement of Forest Certification schemes*) impegnandosi così a favorire non solo il rispetto normativo in campo ambientale ma anche un corretto utilizzo delle risorse forestali.

⁶ La norma **ISO 9001** definisce i requisiti per la qualità del prodotto.

⁷ La norma **ISO 14001** fissa i requisiti di un «Sistema di Gestione Ambientale».

⁸ E' un'organizzazione internazionale non governativa, indipendente e senza scopo di lucro, nata per promuovere la gestione responsabile di foreste e piantagioni. Identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

⁹ E' garanzia che la materia prima legnosa per carta deriva da foreste gestite in maniera sostenibile. Le foreste certificate sono regolarmente controllate da ispettori indipendenti.

Nel primo semestre 2014 è stata conseguita per entrambi gli stabilimenti la certificazione di rispondenza allo standard OHSAS 18001¹⁰, che riconosce l'impegno della società al continuo miglioramento della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, e solo per lo stabilimento della Divisione Tissue la certificazione di rispondenza allo standard IFS HPC (*Household and Personal Care products*). La certificazione IFS¹¹ *Household and Personal Care products* è “finalizzata al consolidamento nell'ambito delle attività produttive della Divisione Tissue della qualità dei prodotti realizzati negli aspetti di igiene, valorizzando e diffondendo le buone prassi, approfondendo l'uso della conoscenza e dei contenuti con l'obiettivo la tutela dei clienti e gestendo ogni aspetto di valutazione ed eliminazione delle forme di inquinamento prodotto chimico, fisico e microbiologico” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 21).

La società ha inoltre allineato il proprio sistema di gestione agli standard richiesti dalla normativa SA8000¹², con l'obiettivo che il proprio sviluppo avvenga “nel rispetto dell'ambiente e della società circostante, creando benefici per gli abitanti della zona, per il proprio staff e per l'ambiente stesso, mantenendo così un giusto equilibrio tra responsabilità sociale, ambiente ed economia” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 21).

Per ottenere questi risultati l'azienda ha elaborato un Sistema di Gestione Ambientale fondato su determinati principi che costituiscono la propria politica ambientale, ossia il quadro di riferimento per stabilire obiettivi e traguardi ambientali da parte della società. Questi obiettivi sono periodicamente riesaminati e monitorati e

¹⁰ L'acronimo **OHSAS** sta per *Occupational Health and Safety Assessment Series*. La norma **OHSAS 18001** permette di garantire un adeguato controllo riguardo alla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori, oltre al rispetto delle norme.

¹¹ E' una certificazione per i prodotti per la casa e la cura della persona. E' uno standard di sicurezza e qualità dei prodotti.

¹² La sigla **SA 8000** identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*) e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa.

condivisi da tutta l'organizzazione, affinché ci sia uno sforzo comune ed il massimo coinvolgimento per raggiungere le migliori prestazioni ambientali. Inoltre, l'azienda reputa importante “avere un dialogo aperto e continuo con tutti i soggetti interessati (*stakeholder*) di natura sia privata che pubblica, per identificare il proprio impatto ambientale e gli obiettivi di miglioramento” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 21).

1.7. Risorse Umane: formazione ed addestramento del personale.

I programmi di formazione tengono sempre presente i dati contenuti nella "Scheda del Personale", su sistema informatico, in cui oltre ai dati anagrafici si evidenzia il curriculum personale in azienda ed i corsi di formazione seguiti e nella “Mappa delle Competenze”¹³ divisa per reparti ed aree di attività con la indicazione della formazione, addestramento, abilità, esperienza e consapevolezza appropriate del personale per le mansioni riportate.

Le modalità per la preparazione dei programmi di formazione ed addestramento sono differenziate a seconda che si tratti di personale di nuova assunzione e/o destinato a cambiamenti di funzione e/o alla produzione di nuovi prodotti.

Nello svolgimento della propria attività è richiesto ad ogni collaboratore di operare nel rispetto delle strutture organizzative, affinché l'attività aziendale possa svolgersi in modo armonico e sia garantito il mantenimento di un preciso ed articolato quadro di responsabilità che consenta altresì una corretta ed ordinata attivazione della catena dei controlli interni.

¹³ Il documento “Mappa delle competenze” ordina le qualifiche dei dipendenti in base al reparto di lavoro. Ogni reparto è composto da diverse mansioni classificate, ognuna, con una votazione richiesta pari ad A (Totale competente), B (competente), C (Bo) ed NA (Non Applicabile).

1.7.1. Nuovi assunti.

Le assunzioni rispondono alla necessità di acquisire delle professionalità per il perseguimento degli obiettivi aziendali. Le attività di selezione del personale sono condotte “nel rispetto dei principi etici di pari opportunità e senza discriminazione alcuna” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 4). La selezione effettuata valuterà obiettivamente le caratteristiche personali del candidato e la sua adeguatezza al contesto in cui verrà inserito, escludendo ogni favoritismo, agevolazione o raccomandazione.

L’assunzione dei collaboratori e la successiva gestione del rapporto di lavoro sono effettuate “nel rispetto della normativa di legge, della contrattazione collettiva e del Contratto Integrativo aziendale. In particolare l’azienda aderisce alla norma volontaria SA 8000 e si impegna ad assicurare che vengano rispettati dalle funzioni aziendali preposte alla selezione e gestione del personale gli impegni di tutela minima di cui ai requisiti del capitolo 4 del Manuale di Responsabilità Sociale d’Impresa”¹⁴ (Cartografica Galeotti, 2015, p. 4).

L’assunzione del personale sarà fatta facendo riferimento alla “Mappa dei profili minimi”¹⁵, dove sono fissate le caratteristiche relative al grado di istruzione, all'addestramento, all'esperienza e all'abilità necessari per ricoprire i ruoli ricercati.

“L’informazione per i nuovi assunti verte su:

- Il Sistema di gestione Qualità aziendale in genere (obiettivi e principi), con particolare attenzione alle procedure ed istruzioni del sistema relative alla funzione che dovrà svolgere il nuovo assunto;

¹⁴ Nello specifico i criteri su lavoro infantile (1), lavoro obbligato (2), libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva (4), discriminazione (5), procedure disciplinari (6), orario di lavoro (7), retribuzioni (8).

¹⁵ Il documento “Requisiti minimi richiesti” specifica per ogni qualifica il titolo di studi richiesto, gli anni di formazione pregressa, gli anni di addestramento e le abilità che il dipendente dovrebbe possedere.

- Il Sistema di Gestione Ambientale dell'azienda. Al neo assunto verrà consegnato un documento che descrive quali sono le principali caratteristiche di un Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento Emas/ISO 14001:2004. Verrà data particolare evidenza alla politica ambientale dell'azienda, alle procedure di gestione delle emergenze esistenti in azienda in materia ambientale ed infine alle eventuali procedure, istruzioni ed obiettivi in materia ambientale relative alla funzione che dovrà svolgere il nuovo assunto;

- Il Sistema di Gestione delle Catene di Custodia, dando particolare evidenza alla procedura da seguire in questo ambito in relazione alla funzione svolta;

- Il Sistema di gestione Sicurezza dell'azienda attraverso la informazione/formazione specifica sui rischi specifici a cui sono esposti in relazione all'attività svolta; le normative di sicurezza e le disposizioni aziendali sulle misure e le attività di protezione e prevenzione adottate, tra cui le procedure e le istruzioni operative caratteristiche della mansione; i dispositivi di protezione individuale e degli indumenti da lavoro; l'addestramento sull'uso delle attrezzature, degli strumenti specifici e dei metodi di lavoro del settore al quale saranno destinati; l'informazione in merito all'organizzazione relativa alla salute e sicurezza adottata dall'azienda e alle procedure di gestione delle emergenze esistenti;

- Il Sistema di gestione Igiene con le regole di comportamento in materia;

- Il Codice Etico e le Regole di comportamento” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 4).

Al neo-assunto viene consegnata una dispensa informativa redatta dall'azienda che illustra gli aspetti sopra richiamati. Inoltre, viene consegnato al neo assunto l'elenco delle attività di sua competenza e l'elenco dei riferimenti (procedure, istruzioni, moduli) del sistema di gestione integrato di sua competenza (*job description*). Tutta la documentazione rilasciata deve essere accompagnata da relativa ricevuta di presa in consegna.

Le attività di formazione saranno tenute dal “Responsabile della Gestione del Sistema Integrato per quanto riguarda il Sistema Qualità, Ambiente, Catene di Custodia, Sicurezza, Igiene ed Etica; dal Responsabile della Gestione del Personale, divisione e/o funzione o personale esperto aziendale per quanto riguarda l'informazione sulle procedure e sull'addestramento specifico” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 5).

Oltre all'attività informativa/formativa è previsto l'addestramento specifico in funzione della mansione cui il personale è destinato. Tale addestramento “consiste in un periodo di affiancamento a personale senior (pari a 1/3 del totale) e in un periodo di lavoro autonomo (per i restanti 2/3, valori indicativi variabili tenuto conto delle tipologie di lavoro e delle precedenti esperienze del neoassunto) con valutazione finale di efficacia da parte del responsabile di reparto. Tali informazioni saranno riportate sulla scheda personale” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 5).

1.7.2. Informazione e l'aggiornamento del personale.

L'informazione e l'aggiornamento periodico a tutto il personale, avviene attraverso la partecipazione a corsi e seminari di formazione specializzati tenuti da personale specializzato interno e/o esterno, in Azienda o presso Sedi Esterne, sulle seguenti tematiche:

- “nuove Norme e/o tecnologie e/o sistemi organizzativi in materia di qualità, con particolare riguardo alla gestione delle non conformità ed alle efficienze produttive, oltre agli aspetti normativi relativi a specifici articoli (es. articoli a diretto contatto con alimenti, articoli appartenenti alle catene di custodia, ecc.);
- punti chiave della gestione ambientale (politica e programma ambientale, norme UNI EN ISO 14001:2004, Regolamento EMAS, struttura e funzionamento del Sistema di Gestione Ambientale con particolare riguardo all’incarico ricoperto, elementi legislativi fondamentali riguardanti l’ambiente soprattutto in relazione al ruolo svolto in azienda e aggiornamento di nuove Norme e/o tecnologie e/o sistemi organizzativi);
- formazione specifica sulla sicurezza sul luogo di lavoro in relazione ai compiti svolti in azienda, soprattutto partecipando a corsi organizzati da enti qualificati, e addestramento sull’uso delle attrezzature, degli strumenti specifici e dei metodi di lavoro del settore al quale sono destinati in base ai dettami di legge e alle necessità emerse dal Documento di “Valutazione dei Rischi”;
- regole di comportamento in materia di igiene sul posto di lavoro;
- Codice Etico e regole di comportamento” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 6).

Quando si introducono cambiamenti rilevanti ad elementi dei sistemi di gestione, come politiche o procedure operative, si informa tutto il personale coinvolto, assicurandosi che i cambiamenti siano ben compresi ed attuati.

1.7.3. Personale addetto agli *audit* interni.

Le persone autorizzate ad effettuare le verifiche ispettive, ovvero gli *audit* interni, sono sottoposte ad un periodo di formazione che consiste “in un’ esperienza lavorativa di almeno un anno, di cui 6 mesi in campi attinenti alla Qualità, Ambiente, Catene di Custodia, Salute e Sicurezza, Igiene ed Etica; nell’aver frequentato un corso di formazione di almeno 20 ore, tenuto da un organismo riconosciuto o da Personale Qualificato per le Referenze ed Esperienze lavorative; nell’aver partecipato ad almeno 3 visite ispettive interne come osservatore; nell’aver effettuato 3 *audit* come 2° *auditor* e 1 *audit* come 1° *auditor* ed avere su questo il giudizio positivo da parte di *auditor* esterno. Per il mantenimento della qualifica di *auditor* viene richiesta la esecuzione, in media, di 3 *audit* interni all’anno; la verifica del numero di verifiche ispettive viene fatta ogni 3 anni” (Cartografica Galeotti, 2015, pp. 6-7).

1.7.4. Personale relativo alle società che svolgono attività di appalto all’interno dell’azienda.

Ad ogni ente appaltatore che si reca in azienda (manutenzioni macchinari, manutenzioni aree verdi, pulizie, operazioni di facchinaggio, ecc.), il Responsabile della Gestione del Sistema Integrato provvede ad effettuare attività di informazione e formazione circa le attività sulle quali l’appaltatore potrebbe avere un’influenza, sulle eventuali procedure, istruzioni ed obiettivi in materia ambientale, sulle procedure di gestione delle emergenze esistenti in azienda, sulle regole di comportamento in materia di igiene, sul comportamento e sulla normativa in materia di sicurezza, sulle problematiche relative alla gestione della qualità e delle catene di custodia in relazione alla mansione svolta e sul Codice Etico.

Il Responsabile della Gestione del Sistema Integrato provvede “a consegnare, dietro ricevuta di presa in consegna, all’ente appaltatore un documento “Dossier sicurezza-ambiente-qualità” sugli argomenti oggetto di formazione. Una copia del documento rimane inoltre a disposizione, presso la bacheca, di coloro che lavorano all’interno degli stabilimenti dell’azienda. L’appaltatore si deve accertare che tutte le persone che accedono agli stabilimenti dell’azienda siano sufficientemente informate e formate sugli argomenti sopra richiamati e deve distribuire ad uno di essi una copia della relativa documentazione” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 7).

L’azienda deve, inoltre, accertarsi che i soggetti che operano per suo conto abbiano adeguata competenza, formazione o istruzione rispetto alle operazioni domandate. Questo può avvenire richiedendo ai soggetti coinvolti “documentazione comprovante il possesso dei requisiti necessari, o, quando possibile, attraverso una verifica sul campo” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 7).

1.7.5. Pianificazione e registrazione delle attività di formazione e addestramento.

Nell’ambito dello sviluppo delle risorse umane, la Cartografica Galeotti si impegna a mantenere e favorire le condizioni necessarie affinché “le capacità, le competenze e le conoscenze professionali di ciascun collaboratore possano ampliarsi, anche attraverso la fruizione di iniziative di formazione promosse dalla società, ed evolvere in armonia con le attitudini personali per il più efficace perseguimento degli obiettivi aziendali” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 8).

La politica di promozione ed incentivazione dei collaboratori è fondata, quindi, sul riconoscimento dei meriti personali e di team, nel rispetto delle pari opportunità.

Il rappresentante della direzione del Sistema di Gestione Integrato all'inizio di ogni anno raccoglie dai responsabili dei vari settori aziendali le richieste ed i suggerimenti sulla necessità di formazione del personale alle loro dipendenze, in relazione ai programmi di lavoro e sviluppo previsti, sentiti il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza e la Rappresentanza Sindacale per il programma in materia di Salute e Sicurezza. Successivamente “prepara un programma di formazione e/o addestramento e/o aggiornamento con l'indicazione degli argomenti da sviluppare, dei formatori e/o docenti interni e/o esterni, del piano temporale (durata, periodo e date), delle funzioni interessate, nominativi e del numero di partecipanti. Il programma passa poi al presidente per l'approvazione formale e, una volta approvato integralmente e/o con le varianti proposte dal presidente stesso, quest'ultimo e il rappresentante della direzione del Sistema di Gestione Integrato stilano un documento che lo riassume e ne costituisce la formalizzazione” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 8).

In seguito, il rappresentante della direzione del Sistema di Gestione Integrato, con il supporto del Responsabile della Gestione del Sistema Integrato, contatta i formatori e predisponendo il materiale relativo ai corsi stessi. La formazione effettuata può essere registrata sul modello predisposto dall'azienda oppure su quelli utilizzati dai docenti esterni, e poi riportata sulla “Scheda del Personale”. Al termine di ogni azione formativa/informativa è necessario procedere alla verifica dell'efficacia secondo modalità differenti in base al tipo di azione posta in essere. “Nel caso in cui la formazione/informazione sia stata eseguita presso enti esterni che prevedono l'esecuzione di prove intermedie e finali, la valutazione dell'efficacia può essere costituita dal rilascio dell'attestato di qualifica da parte dell'ente esterno. Nel caso di formazione/informazione interna, il docente del corso di formazione può

effettuare la verifica durante le visite ispettive interne ed infine, il controllo dell'efficacia della formazione, quando non fosse possibile altrimenti, può essere realizzato in modo indiretto attraverso il monitoraggio da parte del responsabile di funzione interessato rispetto alle prestazioni del personale sottoposto a "prova". Se l'esito della formazione è negativo per alcuni soggetti, l'azienda provvede, per questi, ad attuare un nuovo intervento formativo" (Cartografica Galeotti, 2015, p. 8).

Il rappresentante della direzione del Sistema di Gestione Integrato verifica insieme ai responsabili di funzione, dopo un congruo periodo di tempo (che dipende dalla tipologia di corso o di addestramento seguito), l'efficacia della formazione effettuata direttamente sulla "Scheda del Personale" tenendo presente, dove possibile, tre aspetti: "l'acquisizione delle conoscenze dal punto di vista operativo, il ritorno delle conoscenze dal punto di vista teorico, il livello di gradimento" (Cartografica Galeotti, 2015, p. 8).

Infine misura il grado di soddisfazione delle risorse umane mediante elaborazione dei risultati del questionario, così come previsto dalla procedura P.O.I. 8.2.1¹⁶. Il Punteggio sul grado di soddisfazione del personale sarà compreso in uno dei seguenti intervalli:

Insufficiente per l'intervallo $1 < x < 2$, sufficiente per l'intervallo $2 < x < 3$, buono per l'intervallo $3 < x < 4$.

Il Rappresentante della direzione del Sistema Gestione Integrato ha il compito di fare predisporre le Schede del Personale, la Mappa delle Competenze ed infine la Mappa dei profili minimi¹⁷ (Cartografica Galeotti, 2015, pp.7-9).

¹⁶ Procedura per le visite ispettive interne.

1.7.6. Responsabilità.

Il Rappresentante della direzione ha il compito di contattare i responsabili di funzione al fine di preparare i programmi formativi e di conservare la documentazione delle attività.

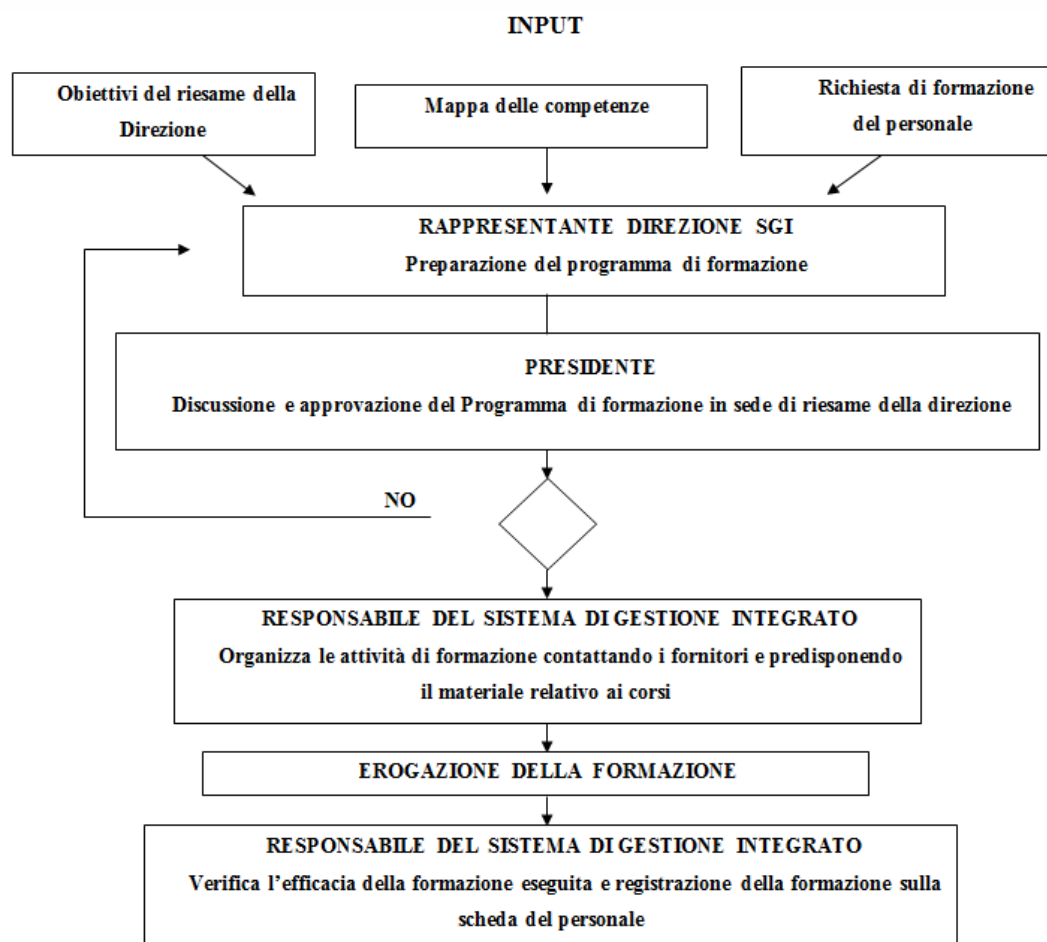
Il Presidente ha la responsabilità di sollecitare a far attuare i programmi di formazione ed addestramento.

Il Responsabile della Gestione del Sistema Integrato ha il compito attuare i programmi formativi organizzando le attività e le docenze e racchiude in se altre figure: il Responsabile della Gestione della Qualità, il Responsabile della Gestione delle Catene di Custodia, il Responsabile della Gestione Ambientale, il Responsabile della Gestione della Sicurezza, il Responsabile della Gestione dell'Igiene, il Responsabile della Gestione dell'Etica. Tutte queste figure sono responsabili del coordinamento e della supervisione delle attività attinenti alla propria materia.

“Il responsabile di stabilimento e/o della funzione alla quale è destinato il personale e/o personale esperto aziendale è responsabile della formazione specifica relativa alle mansioni da svolgere, mentre il responsabile di stabilimento e/o il Responsabile della Gestione della Qualità delle aziende clienti ha la responsabilità di informare e formare, nei casi di nuovi prodotti, circa la necessità di produzione e il controllo del prodotto” (Cartografica Galeotti, 2015, p. 5).

Ognuna di queste figure ha il compito di informare e formare sui contenuti delle nuove attività tenute da loro stessi (Cartografica Galeotti, 2015, p. 10).

Figura 1.8. Processo di formazione.



Fonte: Cartografica Galeotti (2015), “POI_621_rev01_RisorseUmane(Formazione)”, maggio, p.10, consultato nel maggio 2016

Capitolo 2. Il passaggio al Software Zucchetti.

Per effettuare una buona pianificazione, l'azienda fissa gli obiettivi, orienta le scelte e informa i membri dell'organizzazione circa le operazioni che devono essere realizzate. Prima di fissare gli obiettivi generali è opportuno svolgere un'indagine prospettiva, che consiste in uno studio sulle condizioni operative generali del sistema economico-sociale entro il quale l'azienda opera. Successivamente si passa alla pianificazione strategica, che permette di fissare gli obiettivi minori, ed infine si arriva alla pianificazione operativa o programmazione, che consente di definire “il modo in cui l'azienda deve operare per il perseguimento degli obiettivi generali e particolari” (Bertini, 1990, 116-180).

Sulla base dei dati visti nel primo capitolo, continuare a gestire un numero sempre più elevato di dipendenti attraverso, principalmente, comunicazioni cartacee, era diventato impensabile. I dipendenti effettuavano la richiesta di ferie e di permessi, al responsabile della coordinazione delle risorse umane, a voce, tramite carta, oppure, nel caso degli impiegati, tramite e-mail. Gli operai, a differenza degli impiegati, dovevano “timbrare” il cartellino per registrare l'orario di entrata e di uscita: a fine mese, il responsabile della coordinazione delle risorse umane doveva raccogliere tutti i cartellini e controllare, manualmente, le ore effettuate e segnare su un foglio Excel le anomalie oppure le ore di straordinario. Successivamente preparava i cartellini per il mese successivo, indicando su ognuno di essi il nome di ciascun operaio.

Gli obiettivi principali della Cartografica Galeotti erano la riduzione dei documenti cartacei, una gestione più fluida delle risorse umane e una riduzione del tempo richiesto per svolgere determinate attività inerenti alla gestione del personale.

E' qui che nasce l'idea di avvalersi dell'ausilio di un unico software per la gestione del personale e Zucchetti è sembrata la soluzione ottimale.

Il software HR Zucchetti copre tutti gli aspetti di gestione del personale, sia quelli amministrativi sia quelli di tipo organizzativo e della sicurezza di ambienti e persone (d.lgs. 81/08¹⁸), con soluzioni modulari e integrate. Tutte le applicazioni sono realizzate in tecnologia Web per soddisfare le esigenze di flessibilità dei processi e di supporto alla mobilità.

Il progetto della Cartografica Galeotti, attraverso l'utilizzo del software Zucchetti, prevedeva l'acquisto di due totem, ovvero due monitor con la funzione di registrare le timbrature degli operai, uno da destinare presso lo stabilimento Packaging e uno presso lo stabilimento Tissue, da posizionare vicino ai tornelli presenti in fabbrica, e quattro terminali con la funzione di registrare gli accessi di tutti i dipendenti, di cui due per lo stabilimento Packaging e due per lo stabilimento Tissue (una da posizionare accanto al totem ai tornelli, per gli operai, e uno da destinare al centralino, per gli impiegati). I totem daranno la possibilità ai dipendenti di visualizzare istantaneamente tutti i dati relativi al proprio badge, passandolo semplicemente sopra l'apposito sensore di riconoscimento.

Gli accessi serviranno solo per la gestione della sicurezza aziendale: nel caso di un'emergenza, ad esempio, sarà così possibile verificare se un determinato dipendente ha effettuato l'accesso in azienda in quel determinato giorno oppure no.

¹⁸ Il primo riferimento in Italia per quanto riguarda la **normativa sulla sicurezza sul lavoro**.

2.1. I “Pacchetti” Zucchetti acquistati dall’azienda.

I “pacchetti” che sono stati acquistati dalla Cartografica Galeotti sono “Presenze Web”, “Workflow Presenze”, “Risorse Umane Project”, “Accessi Web”, “Safety Solution”, “Paghe Web”.

Presenze Web consente di gestire la rilevazione presenze da qualsiasi luogo mediante connessione intranet o internet. E’ una soluzione che si adatta alle specifiche esigenze dell’azienda, in grado di ridurre i tempi di gestione dei dati rilevati. L'applicazione consente di:

- “ rilevare le transazioni in entrata e in uscita del dipendente;
- gestire modelli di orario e dati comportamentali del personale secondo tutte le tipologie di contratti di lavoro;
- segnalare le anomalie rispetto ai modelli di orario predefiniti consentendo l’intervento immediato;
- controllare i dati relativi alle ore di presenza e assenza del personale, anche in tempo reale;
- predisporre la stampa del cartellino/foglio presenze secondo le norme vigenti.”

(http://www.hrinfinity.it/website/dms/website/prodotti/sw/Gestione%20del%20Personale%20Aziende/brochure/_HR_PresenzeWeb_ITA.pdf)

Workflow Presenze ha lo scopo di semplificare e ottimizzare i tipici flussi di comunicazione tra l'ufficio Amministrazione del Personale e l'azienda relativamente a giustificativi di assenza, permessi, piano ferie, variazione dei dati anagrafici, detrazioni, coordinate bancarie ecc. In questo modo si riesce ad automatizzare “completamente l'intero processo di comunicazione” e ad eliminare, o quanto meno ridurre nettamente, “telefonate, e-mail e comunicazioni cartacee. Questo permette un

aumento dell'efficienza nel processo di comunicazione aziendale grazie a un sistema di notifiche che tiene costantemente informati collaboratori e responsabili sugli eventi che si verificano e che necessitano di attenzione. I collaboratori e i dipendenti, infatti, con un semplice collegamento ad Internet, inseriscono secondo un processo standardizzato le proprie richieste che i responsabili approvano o respingono e, in caso di esito positivo, i giustificativi vengono automaticamente acquisiti dal software di gestione delle presenze” (<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2576-software-gestione-presenze-assenze.html>). Con l'applicazione Workflow Presenze i collaboratori, ovvero i tutti i dipendenti, possono:

- visualizzare online il proprio cartellino con i dati giornalieri di presenza/assenza, i giustificativi e gli straordinari calcolati dal sistema;
- controllare le proprie anomalie e correggerle autonomamente;
- richiedere mancate timbrature in caso di dimenticanza;
- inserire richieste di cambio orario;
- richiedere l'approvazione del proprio cartellino;
- verificare lo stato di approvazione delle proprie richieste;
- stampare il proprio cartellino.

Risorse Umane Project permette di gestire tutti i processi legati alle risorse umane. Questa applicazione dà la possibilità alla Direzione Risorse Umane e ai responsabili dei diversi settori aziendali di disporre di tutte le informazioni di cui necessitano per facilitare e favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo modo l'azienda può gestire “tutti gli aspetti organizzativi del personale: dalla selezione alla definizione di ruoli e competenze, dalla formazione alla valutazione, dalle politiche retributive”. (<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/4506-software-gestione-risorse-umane-project.html>)

Accessi web consente di “monitorare gli accessi dei dipendenti, dei visitatori e degli automezzi a tutti i varchi aziendali”. Insieme ai terminali è in grado di “acquisire, validare e monitorare tutti i transiti in tempo reale sulla base delle regole e delle abilitazioni di accesso configurate”.
(<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2584-software-gestione-accessi.html>).

Con l'applicazione “Accessi web” è possibile creare una lista utenti, una lista visitatori ed una lista automezzi, abilitati all'ingresso, da associare alle politiche di accesso.

Safety Solution. Permette di redigere il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), pianificare tutte le misure preventive e protettive, verificarne l'attuazione e gestirle nel tempo. In questo modo è possibile gestire:

- “l'individuazione e il conferimento di ruoli e incarichi in ambito salute e sicurezza: dirigenti, preposti, Rappresentante del Servizio Prevenzione e Protezione/Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione, squadre di emergenza, Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, medico competente;
- gli infortuni sul lavoro: il sistema consente di registrare gli infortuni avvenuti durante lo svolgimento dell'attività lavorativa o anche i mancati infortuni grazie ad un portale dedicato che raccoglie le segnalazioni dei lavoratori;
- i Dispositivi di Protezione Individuale - DPI: grazie ad una base dati unica per tutta l'azienda e la varie unità/aree/comparti produttivi, è possibile applicare delle procedure di sicurezza standardizzate per la determinata tipologia di rischi individuata e per il singolo lavoratore;
- tutte le scadenze relative alla manutenzione e ai rinnovi.”

(http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2804-software_sicurezza_sul_lavoro.html)

Paghe Web. Questa applicazione viene gestita direttamente dallo studio Massimo Leone, ovvero dallo studio commercialista di cui si avvale la Cartografica Galeotti. In “Paghe Web” i numerosi automatismi di calcolo permettono di gestire in modo completamente automatico tutti gli aspetti contrattuali, previdenziali e fiscali che regolano il rapporto di lavoro.

2.2. Fase di preparazione al Software Zucchetti.

Il primo passaggio effettuato, in previsione del pieno utilizzo del software Zucchetti, è stato quello di raccogliere tutti i dati anagrafici dei dipendenti, in modo da confrontare i dati raccolti con quelli già in possesso dell’azienda ed, eventualmente, aggiornare le varie incongruenze. In questo modo è stato possibile inserire all’interno del software direttamente i dati aggiornati dei dipendenti.

Successivamente sono stati presi due documenti aziendali, la “Mappa delle competenze” e i “Requisiti minimi richiesti”, e sono stati incrociati, creando un unico documento in grado di rappresentare e descrivere in modo dettagliato le caratteristiche formative di ciascun dipendente. La “Mappa delle competenze” ordina le qualifiche dei dipendenti in base al reparto di lavoro. Ogni reparto è composto da diverse mansioni classificate, ognuna, con una votazione richiesta pari ad A (Totale competente), B (Competente), C (Non competente) ed NA (Non Applicabile). Il documento dei “Requisiti minimi richiesti”, invece, specifica per ogni qualifica il titolo di studi richiesto, gli anni di formazione pregressa, gli anni di addestramento e le abilità che il dipendente dovrebbe possedere.

Questi due documenti, però, erano di per se incompleti, in quanto ognuno necessitava di informazioni contenute nell'altro documento. L'azienda, infatti, non possedeva un documento unico, che permettesse di avere una visione completa delle caratteristiche formative dei dipendenti e che rendesse visibile a colpo d'occhio le eventuali differenze, da colmare, tra le competenze richieste e quelle effettivamente possedute. In questo modo sarebbe stato anche più semplice aggiornare e monitorizzare i vari miglioramenti e/o cambiamenti formativi dei dipendenti. E' sulla base di questa esigenza aziendale che è stato personalmente ideato un modello più efficiente.

Nel nuovo documento creato, ad ogni valutazione richiesta per le mansioni (A, B, C) sono state affiancate le votazioni effettivamente ricevute dai dipendenti. Anche i titoli di studio richiesti e la formazione minima pregressa sono stati messi a confronto, rispettivamente, con i titoli di studi effettivamente posseduti dai dipendenti e con gli anni di esperienza lavorativa a partire dall'anno di assunzione.

Durante l'elaborazione di questo documento riepilogativo, l'attenzione è caduta sul metodo di valutazione delle mansioni (A, B, C, NA). Quest'ultimo è risultato obsoleto e da rivedere.

Dopo accurate ricerche, è stato deciso di assegnare ad ogni voto alfabetico un valore numerico. Per fare ciò è stata stabilita una scala di giudizi che va da 0 a 3: 0 per un livello insufficiente, 1 per un livello base, 2 per un livello operativo, ed infine 3 per un livello avanzato. Le mansioni di ogni reparto sono state, quindi, associate a diverse caratteristiche quantitative e qualitative: conoscenze/titolo di studi, affidabilità/numero assenze in rapporto al numero di ore lavorate, esperienza, abilità competenze ed attitudini. In questo modo ognuna di queste caratteristiche avrebbe ricevuto una votazione da 0 a 3 e la somma avrebbe dato un numero indicativo della

fascia di appartenenza (A, B, C). Per la precisione, da 0 a 6 sarebbe rientrato nella fascia C, da 7 a 12 nella fascia B e da 13 a 18 nella fascia A (18 è dato moltiplicando il massimo della scala di giudizi, ovvero 3, per il numero di caratteristiche, ovvero 6).

Figura 2.1. Rappresentazione del Modello Valutativo Unico, riferito al reparto Accoppiatura.

		Conoscenze/pertinenza titolo di studi	Continuità lavorativa/rapporto giorni di assenza su giorni lavorati (esclusi maternità, legge 104, legge 52, infortuni sul lavoro). Livello 0: >0,3 Livello 1: 0,2-0,3 Livello 2: 0,1-0,2 Livello 3: <0,1	Esperienza	Abilità	Competenze	Attitudini	Totale	Fascia A* (> di 18), Fascia A (da 13 a 18), Fascia B (da 7 a 12), Fascia C (da 0 a 6)	Miglioramento interno mediante formazione
REPARTO ACCOPPIATURA	AVVIAMENTO	1	2	3	3	1	2	12	B	
	PRODUZIONE	3	3	3	3	3	3	18	A	
	CONTROLLO ESECUZIONE, QUALITA' COORDINAMENTO REPARTO	1	1	1	1	1	1	6	C	

Fonte: Cartografica Galeotti (2015)

Successivamente è stato elaborato un form da sottoporre a tutti i capi reparto, contenenti domande sulle competenze, sulle abilità e sulle attitudini, ovvero sulle caratteristiche qualitative, di ciascun dipendente facente parte di quel reparto. Anche in questo caso, ovviamente, la scala di giudizio prevedeva la stessa votazione da 0 a 3.

Figura 2.2. Form da sottoporre ai capireparto, riferito al reparto accoppiatura.

	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (da 0 a 3)		
		AVVIAMENTO	PRODUZIONE	CONTROLLO ESECUZIONE, QUALITA', COORDINAMENTO REPARTO
COMPETENZE	Padronanza delle conoscenze: possiede le conoscenze necessarie a svolgere il proprio lavoro, senza la necessità di un supporto teorico da parte di collaboratori e/o supervisori			
	Controllo e valutazione: effettua i controlli necessari perché il proprio lavoro sia privo di errori.			
	Problem solving: identifica gli elementi critici di un problema non routinario e propone le possibili soluzioni, individuando la migliore tecnicamente.			
	Autonomia operativa: esegue in autonomia le attività assegnate al ruolo e con il livello di responsabilità richiesto al ruolo, senza la necessità di intervento da parte del supervisore o dei collaboratori.			
	Analisi: è capace di separare l'insieme o ciò che risulta complesso nelle sue componenti e di esaminare i singoli elementi, le loro interrelazioni e la loro relazione con l'insieme.			
ABILITA'	Trasmissione di informazioni: trasmette, sia verbalmente che per iscritto, le informazioni in modo chiaro e si assicura della corretta ricezione.			
	Team building: contribuisce al lavoro di squadra, incoraggia gli altri a partecipare e sa essere, all'occorrenza, un punto di riferimento per il gruppo.			
	Proporre soluzioni innovative: avere spirito di iniziativa.			
ATTITUDINI	Saper gestire la variabilità: saper affrontare il cambiamento, essere flessibili e sapersi adattare alle circostanze.			
	Controllo emotivo: gestione dello stress.			

Fonte: Cartografica Galeotti (2015)

Infine, è stata ideata una tabella, contenente tutti i corsi di formazione che i dipendenti possono o devono effettuare. Ad ogni corso è stato associato un piccolo punteggio (0,1 per corsi di base, 0,2 per corsi intermedi, 0,3 per corsi più specifici e attinenti al ruolo) che si andrà a sommare al totale del punteggio ottenuto per ogni mansione, così da poter accedere, col tempo, alla fascia superiore. Questo punteggio permetterà ai dipendenti operai, che vengono promossi ad una mansione superiore, di rientrare nella fascia prevista per quella mansione tramite i corsi di formazione effettuati.

Figura 2.3. Punteggi previsti per i corsi di formazione.

CORSI DI FORMAZIONE	VALUTAZIONE (0,1 per corsi di base, 0,2 per corsi intermedi, 0,3 per corsi più specifici e attinenti al ruolo)
Modulo 1 - D.Leg.81/08	0,1
Modulo 2 - D.Leg.81/08	0,1
Modulo 3 - D.Leg.81/08	0,1
Modulo 4 - D.Leg.81/08	0,1
Corso Preposti	0,1
Primo Soccorso (4 ore ogni 3 anni)	0,2
Antincendio (5 ore ogni 3 anni)	0,2
Utilizzo Carrello elevatore (12 ore)	0,3
Utilizzo Carroponti e paranchi (2 ore)	0,3
Agg. Qualità, HACCP, IFS, CoC FSC, PEFC (4 ore)	0,2
Agg. Ambiente (2 ore)	0,2
Interventi elettrici di base (16 ore)	0,2
Utilizzo PLE (8 ore)	0,3
Corsi di lingua	0,3
Altri corsi attinenti al ruolo	0,3

Fonte: Cartografica Galeotti (2015)

In un secondo momento sono state riviste personalmente anche le *job description* di tutti i dipendenti, in modo tale che le voci riportate coincidessero anche con il modello valutativo creato. Sono state elaborate delle schede individuali sulle quali è stato indicato il nome del dipendente, la sua qualifica, il reparto di appartenenza, il capo reparto, le mansioni che andrà a svolgere, come dovrà svolgere i compiti, le abilità richieste, l'esperienza pregressa e il tempo di addestramento necessario. Anche in questo caso, l'azienda necessitava di documenti più completi che descrivessero i ruoli dei dipendenti più dettagliatamente possibile. Le *job description* aziendali erano un po' troppo generali, inoltre non erano più state aggiornate e nel frattempo alcuni ruoli erano stati modificati.

2.3. Primo utilizzo del Software.

Una volta disponibile il software, si sono svolti dei corsi di formazione nei quali sono state spiegate le diverse funzionalità dei pacchetti acquistati ai vari responsabili della loro gestione. Durante questi corsi, i pacchetti sono stati adattati, dai programmatori della Zucchetti, alle esigenze dell'azienda.

In un primo momento sono stati associati i nuovi badge ai dipendenti all'interno di Zucchetti e sono state effettuate delle prove per vedere se fossero presenti degli errori.

In un secondo momento, grazie alle istruzioni ricevute durante uno dei corsi di formazione, sono stati associati tutti i dipendenti al proprio turno di lavoro, in modo da permettere al software di segnalare eventuali anomalie ed ore in eccedenza, sulla base delle registrazioni effettuate dai dipendenti, passando il badge sul totem che registra le presenze. Anche in questo caso si è provveduto ad effettuare diverse prove per capire il funzionamento del pacchetto "Presenze web".

Man mano che il software veniva utilizzato, sono stati preparati dei manuali di utilizzo per le varie funzioni dei pacchetti, con lo scopo di facilitarne l'utilizzo da parte dei responsabili prestabiliti.

Successivamente sono stati consegnati i badge accompagnati da una breve comunicazione sulle modalità di utilizzo e sull'entrata in vigore di questi. Per quanto riguarda gli impiegati, non essendo mai stati sottoposti alle "timbrature", si ritenuto necessario abituarli a "timbrare" gli accessi. Per quanto riguarda gli operai, invece, per le prime settimane hanno dovuto "timbrare" con il nuovo badge, insieme a quello vecchio. Questo è stato ritenuto necessario da parte del coordinatore delle risorse umane, evitando così di non rilevare correttamente le timbrature in caso di problemi con il primo utilizzo del software.

L'ultimo passaggio ha riguardato le risorse umane. Durante il corso di formazione previsto per questo pacchetto, è stato richiesto al programmatore della Zucchetti l'inserimento, all'interno del software, di alcune voci che riportassero, nel modo più preciso possibile, i dati presenti del modello valutativo creato in precedenza. In questo modo all'interno del programma sarà possibile avere una visione immediata delle competenze dei dipendenti, eliminando l'uso dei vari fogli Excel che sono stati necessari per crearlo.

Infine è stato rivisto l'organigramma aziendale, in previsione del suo inserimento all'interno di Zucchetti. L'azienda non possedeva un organigramma unico e completo, che permettesse di avere una visione immediata di tutta la gerarchia dei ruoli. L'organigramma esistente presentava i diversi settori su pagine diverse, non inquadrando, così, la sua visione completa.

Capitolo 3. Il ruolo della conoscenza e delle abilità individuali all'interno di una realtà aziendale che sta cambiando.

In questo capitolo verranno affrontati i temi attinenti al caso aziendale analizzato e riscontrati in letteratura. In particolare si descriverà l'importanza della gestione della conoscenza all'interno di un'azienda, della cultura d'impresa, delle capabilities, dell'apprendimento, delle mansioni e delle tecniche per realizzare il cambiamento organizzativo. Tutti questi temi si sono posti al centro dell'attenzione della Cartografica Galeotti, nel momento in cui ha deciso di cambiare modello di gestione delle risorse umane avvalendosi del software Zucchetti. Per verificare l'efficacia del cambiamento organizzativo avvenuto attraverso l'introduzione di questo nuovo software per la gestione delle risorse umane, è stato studiato un questionario da sottoporre alle persone che più hanno visto da vicino questo cambiamento gestionale. Il capitolo si concluderà con una spiegazione su come costruire un questionario per poter valutare il cambiamento aziendale verificato.

3.1. La gestione della conoscenza.

La conoscenza è una combinazione di esperienza, di valori, di informazioni contestuali e di competenza specialistica che fornisce un quadro di riferimento per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni. La conoscenza può essere esplicita, quando riguarda “qualcosa di codificato, disponibile e, quindi, facilmente trasmissibile e conservabile”, ma può essere anche tacita, quando riguarda “informazioni non espresse in forma documentale come le

competenze, i valori, le intuizioni, l'esperienza di una singola persona che lavora per un'azienda", qualcosa, quindi, che non è facilmente trasmissibile. (Bonechi, 2014)

Per "capitale umano" si intende l'insieme delle competenze dei soggetti presenti nell'organizzazione, per cui sarà possibile mantenere ed incrementare questo capitale solo mediante adeguate politiche focalizzate sulla loro gestione ed orientate all'incentivazione, alla fidelizzazione, alla formazione e allo sviluppo professionale.

"La competitività di un'impresa deriva in gran parte dalle abilità possedute dai suoi membri. Tali abilità hanno una natura relazionale poiché, per larga parte, si sviluppano e trovano la loro applicazione in contesti sociali. Le imprese possono, a loro volta, accrescere le abilità possedute dai loro membri, grazie a processi interni di apprendimento, e le abilità possedute dai loro partner commerciali, come i fornitori o i vari clienti, offrendo loro attività di formazione e istruzioni specifiche. In molti casi, il successo di un nuovo prodotto è legato all'abilità di acquisire nuove competenze, non solo da parte dei membri dell'impresa, ma anche da parte dei fornitori e dei consumatori" (Morrone, 2006, p. 33). La gestione della conoscenza è il processo tramite il quale un'organizzazione crea, condivide, cerca ed utilizza le informazioni, le intuizioni, le esperienze in grado di assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le fasi della gestione della conoscenza prevedono la pianificazione del processo di gestione della conoscenza, l'identificazione della conoscenza presente in azienda, la creazione e l'acquisizione della conoscenza, il rendere disponibile e fruibile la conoscenza.

Ci sono, tuttavia, degli ostacoli alla gestione della conoscenza, che sono, ad esempio, "la resistenza al cambiamento, alla collaborazione interna e alla condivisione della conoscenza, l'eccessivo carico di lavoro, che comporta la necessità di non assumere come prioritario lo scambio di conoscenze, ma di

concentrarsi solo sui problemi ritenuti di primaria importanza, la mancanza di supporto della direzione ed infine la mancanza di senso di appartenenza all'organizzazione da parte dei lavoratori” (Bonechi, 2014).

3.1.1. Conoscenze teoriche, conoscenze pratiche e abilità di rielaborare le informazioni.

La Cartografica Galeotti ha deciso di avvalersi del software Zucchetti per cercare di avere una visione completa della situazione lavorativa e formativa dei vari dipendenti, riuscendo, così, a colmare tempestivamente le eventuali lacune attraverso i vari corsi di formazione. Fino all’acquisizione di questo software le varie caratteristiche formative del personale erano dislocate all’interno di più documenti e ciò non permetteva di tenere costantemente sotto controllo le abilità e le conoscenze dei dipendenti. Come riscontrato in letteratura, le abilità individuali includono conoscenze teoriche, conoscenze pratiche e l'abilità di rielaborare le informazioni. La conoscenza teorica si basa “sull’apprendimento attraverso l’acquisizione e rielaborazione di informazioni derivanti dall’ambiente esterno”. La conoscenza pratica si basa principalmente sulla ripetizione di routine, di tecniche già in uso e di comportamenti legati alle tradizioni e alle convenzioni. “Per conoscenza teorica s'intende «conoscere cosa» mentre per conoscenza pratica s'intende «conoscere come» fare qualcosa. La prima riguarda l’essere, la seconda il fare” (Morrone, 2006, p. 34). Infine, la rielaborazione delle informazioni, riguarda l’abilità «in tutte quelle attività che vanno dall’identificazione del problema alla selezione delle possibili soluzioni» (Dosi ed Egidi, 1991, p. 170). Le differenze tra gli individui nella rielaborazione delle informazioni dipendono dalle differenti esperienze personali, dalle conoscenze e dai modelli mentali e queste eterogeneità di conoscenze sono

dovute ai diversi processi di “acquisizione, selezione, interpretazione e rielaborazione di nuove informazioni” (Morrone, 2006, p. 34).

Le trasformazioni tecnologiche e dei mercati hanno portato ad un aumento nelle abilità individuali richieste. “La produzione di conoscenze è diventata sempre più specializzata e professionalizzata grazie a un incessante processo di generazione di nuove discipline e sotto-discipline rilevanti per le attività innovative delle imprese” (Brusoni et al, 2001, pp. 597-598). Questo fenomeno interessa i processi economici che riguardano la produzione, lo scambio o il consumo. Anche la Cartografica Galeotti ha visto, nel corso degli anni, un aumento della specializzazione e, di conseguenza, un aumento delle conoscenze richieste ai dipendenti.

Nella produzione i mutamenti nelle condizioni di mercato hanno portato a una crescita del fabbisogno e di conoscenza. All’interno della Cartografica Galeotti, tali mutamenti hanno riguardato la differenziazione dei prodotti, in quanto “l’ampliamento della gamma dei prodotti offerti e la continua introduzione di nuovi e differenti modelli comporta un incremento del contenuto di conoscenze” e la “diffusione delle tecnologie informatiche ha giocato un ruolo importante in quasi tutti i settori. Ciò ha comportato la necessità di sviluppare nuove abilità e skills. Inoltre il cambiamento tecnologico ha determinato un aumento nel numero delle caratteristiche tecniche e di servizio di beni” (Morrone, 2006, pp. 37-38).

3.2. Cultura d'impresa.

La cultura d'impresa è strettamente connessa con la presenza umana nell’organizzazione in quanto è “costituita da quella parte di conoscenze e risorse organizzative dell'impresa comuni a una notevole parte dei suoi membri”, nonostante essi abbiano interessi e caratteristiche cognitive differenti. Essa è composta da un

“insieme comune di regole, modi di pensare, codici etici comportamentali, assieme a convinzioni, esperienze, linguaggi e procedure che stabiliscono valori e sviluppano i metodi di lavoro” (Morrone, 2006, p. 80). La cultura d’impresa è quindi un codice di condotta che le persone possono utilizzare nelle situazioni organizzative in cui hanno la necessità di orientarsi. I modelli mentali condivisi che scaturiscono dalla cultura d’impresa possono migliorare il funzionamento aziendale interno, contribuendo a sviluppare un’identità collettiva, una coesione culturale e, contemporaneamente, “contribuire a costruire l’immagine esterna riguardante il modo in cui i clienti percepiscono i prodotti e servizi forniti dall’impresa, creando, così, l’aspettativa che i membri dell’impresa si comporteranno verso i clienti in modo conforme alla reputazione dell’impresa stessa” (Morrone, 2006, p. 80). E’ chiaro che una cultura forte che incoraggia l’adattamento e il cambiamento può contribuire a migliorare le performance organizzative stimolando e motivando i soggetti interessati.

La Cartografica Galeotti dà molta importanza alla cultura d’impresa: all’interno del proprio Codice Etico, essa racchiude i valori aziendali che costituiscono il fondamento del rapporto di lavoro con il collaboratore. Il rispetto del Codice Etico costituisce un dovere che scaturisce dal rapporto di lavoro. Tutti i collaboratori si impegnano a osservare e far osservare tale Codice Etico nell’ambito delle proprie funzioni e responsabilità, nello svolgimento della propria attività professionale. “Operare per un ambiente di lavoro più ordinato, pulito, pratico, sicuro e piacevole, favorire la valorizzazione del personale, l’innovazione ed i comportamenti ispirati alla sostenibilità, alla trasparenza commerciale e al rispetto delle regole con lo scopo di creare valore per i clienti, i dipendenti, gli azionisti, i partner e la comunità” (Cartografica Galeotti, 2011, p. 4).

La cultura d'impresa è anche un elemento fondamentale delle capabilities, che verranno descritte nel paragrafo successivo.

3.3. Le capabilities.

Nel corso degli ultimi dieci anni, la Cartografica Galeotti ha aumentato la propria divisione del lavoro, aumentando il numero di macchinari presenti in azienda e, di conseguenza, aumentando anche il numero di dipendenti specializzati nell'utilizzo dei singoli dei macchinari. La divisione tecnica del lavoro tra i membri dell'impresa è alla base delle routine che caratterizzano un'impresa. Le routine costituiscono elementi fondanti delle capabilities, ovvero “l'insieme di conoscenze teoriche e pratiche relative alle varie fasi della produzione”. E' possibile, quindi, affermare che “la divisione del lavoro e la specializzazione trasformano le abilità individuali incomplete nelle capabilities dell'impresa di produrre beni e servizi. La divisione tecnica del lavoro e la specializzazione individuale richiedono che il management attui un coordinamento delle abilità individuali dei membri dell'impresa, in modo da assicurare la cooperazione e la distribuzione dei compiti. Il coordinamento di abilità individuali interdipendenti stabilisce una relazione sociale tra i membri dell'impresa e favorisce la creazione di capabilities specifiche”. Questo coordinamento è fondamentale soprattutto quando un'attività innovativa stravolge le routine consolidate (Morrone, 2006, pp. 109-110).

3.4. L'apprendimento.

L'apprendimento, come osservato in letteratura, è inteso come un “mezzo per aumentare le abilità possedute. Esso porta a un cambiamento nei comportamenti o nelle conoscenze sulla base delle esperienze” (Morrone, 2006, p. 36).

L'apprendimento può portare all'adattamento o al cambiamento. L'apprendimento che comporta adattamento, ovvero acquisitivo, può essere descritto come “una sorta di informazioni preesistenti e un aggiornamento delle conoscenze teoriche” (Morrone, 2006, p. 36). L'apprendimento che comporta cambiamento, ovvero creativo, consiste invece nella “creazione di conoscenze e nuove opportunità. Comporta un processo di formulazione e risoluzione dei problemi, che richiede lo sviluppo di abilità per dimenticare dapprima quanto appreso e poi apprendere di nuovo” (Morrone, 2006, p. 36).

Le imprese creano conoscenze e sono considerate come luoghi nei quali poter apprendere e creare conoscenze produttive.

“L'apprendimento all'interno dell'impresa è legato all'abilità di creare nuove conoscenze, diffonderle in tutta l'organizzazione e incorporarle nei prodotti. In altri termini, i processi di apprendimento riguardano lo sviluppo di modelli cognitivi condivisi e di repertori di azioni, che costituiscono le competenze necessarie per produrre e vendere beni” (Morrone, 2006, p. 111). Inoltre l'apprendimento varia da impresa a impresa perché differenti sono le modalità con cui l'impresa riesce ad aumentare le proprie conoscenze.

Lo sviluppo delle capabilities dell'impresa può essere ottenuto, non solo tramite i processi di apprendimento interni, ma anche “assumendo nuovi membri che hanno le abilità richieste oppure stabilendo forme di collaborazione con altre imprese” (Morrone, 2006, p. 111). Nel caso in questione, ad esempio, la Cartografica Galeotti

si avvale di collaboratori esterni per sostituire l'attività svolta dagli operai, in caso di assenza. Le nuove capabilities, quindi, nascono da un'interazione tra l'ambiente esterno e l'impresa e dall'abilità di utilizzare le conoscenze esterne. Infatti l'interazione tra i fornitori, i clienti e i membri dell'impresa comporta "situazioni dove le stesse informazioni e conoscenze sono condivise dai membri dell'organizzazione e dagli individui al di fuori di essa" (Morrone, 2016).

3.5. Mansioni e inquadramento.

Al momento dell'assunzione, il datore di lavoro ha l'obbligo di far conoscere al lavoratore il proprio inquadramento ossia la categoria e la qualifica che gli vengono assegnati in relazione alle mansioni per le quali è stato assunto.

L'inquadramento del lavoratore deve avvenire con riferimento alle categorie o ai livelli previsti dalla contrattazione collettiva. Si deve verificare la corrispondenza delle mansioni svolte in concreto dal lavoratore a quelle di un determinato profilo professionale che la stessa contrattazione collettiva fa rientrare in una particolare categoria (Becuzzi, 2016). "L'appartenenza a queste categorie è determinata sulla base di definizioni generali delle caratteristiche dell'attività prestata, nonché di un'elencazione dei diversi profili professionali e, quindi, delle mansioni o delle professionalità comprese in ciascuna categoria" (Bellandi, Giannini, 2016, pp. 193-194).

Nel nuovo art. 2103 del Codice civile, "il datore di lavoro ha la possibilità di adibire i dipendenti a mansioni inferiori, oltre a ridurre anche la retribuzione con accordi individuali a seconda dell'esigenze organizzative dell'azienda. Per quanto riguarda invece il passaggio a mansioni superiori, il comma 7 dell'art. 2103 del c.c. asserisce che "il lavoratore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta

e l'assegnazione diviene definitiva, salvo diversa volontà del lavoratore, ove la medesima non abbia avuto luogo per ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio, dopo il periodo fissato dai contratti collettivi o, in mancanza, dopo sei mesi continuativi” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 194).

Le mansioni vengono poi associate ad ogni dipendente all'interno di un documento, la Job Description. La Cartografica Galeotti ha rivisto, aggiornato e arricchito le sue Job Description in previsione del loro inserimento all'interno del software Zucchetti.

3.6. La valutazione delle prestazioni.

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione del personale, mediante il quale un'organizzazione misura e valuta le caratteristiche del dipendente, i suoi comportamenti, la posizione ricoperta, il conseguimento di risultati o obiettivi. La prestazione non è, infatti, più legata al solo rigido rispetto dell'insieme dei compiti assegnati, ma è sempre più il risultato della combinazione di risultati, obiettivi e degli aspetti comportamentali ritenuti più rilevanti, quali, ad esempio, le capacità relazionali, saper lavorare in un team, essere disponibili al cambiamento (Bellandi, Giannini, 2016, p.527).

Gli aspetti che riguardano lo sviluppo dei sistemi di valutazione si basano sul “cosa” valutare e “come” valutare. “Il “cosa” valutare concerne quali fattori o parametri sono veramente significativi ai fini di un esame accurato della prestazione e la definizione del contenuto dei parametri scelti in modo da consentire una loro interpretazione omogenea da parte dei diversi valutatori. Riguardo al “come” esprimere un giudizio, si pone il problema delle scelte e degli strumenti e delle scale di valutazione” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 528).

Per l'area del personale, la valutazione delle prestazioni stabilisce i criteri di valutazione, favorisce una migliore comunicazione con il personale e raccoglie indicazioni per realizzare interventi formativi; per il valutatore permette di instaurare rapporti più costruttivi con il personale e di svolgere un ruolo più efficace di coordinamento; per il valutato permette di conoscere le aspettative dei superiori dell'azienda, verificare la propria prestazione, dare e ricevere informazioni sul raggiungimento degli obiettivi.

In generale, per valutare le prestazioni è necessario “definire la prestazione attesa, ossia quella che ci si aspetta, in termini di risultati e comportamenti, dalla persona che ricopre una determinata posizione e metterla a confronto con la prestazione resa, ossia i risultati effettivamente conseguiti ed i comportamenti tenuti dalla medesima persona” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 529). Le informazioni ottenute dalla valutazione delle prestazioni permettono, così, di pianificare le azioni formative volte a migliorare le stesse prestazioni.

3.7. La formazione.

La formazione è un processo di apprendimento che ha l'obiettivo di acquisire nuove competenze, ossia “l'insieme di conoscenze, atteggiamenti e abilità pratiche correlate fra loro che rendono una persona idonea a svolgere efficacemente il proprio lavoro”. La formazione aziendale consente alle persone all'interno delle aziende di migliorare “le proprie competenze allineandole alle esigenze presenti e future dell'azienda. È la chiave di accesso per gestire con competenza e responsabilità la propria attività aziendale e professionale. La formazione è dunque uno strumento per imparare o per allenarsi: proprio per questo motivo, uno dei principi guida della formazione è capire esattamente a cosa serve, a chi erogarla e con quale modalità

erogarla” (Quagliarella, 2016). La Cartografica Galeotti segue costantemente lo sviluppo formativo dei propri dipendenti, proponendo loro dei corsi di formazione appropriati a ciascun ruolo. Grazie all’applicazione “Safety” di Zucchetti, la Cartografica Galeotti mira a tenere costantemente sotto controllo e monitorare, in maniera più efficace e più repentina, tutti i corsi di formazione dei dipendenti, visualizzare prontamente le loro scadenze e programmare eventualmente nuovi corsi. Questo prima era possibile solo attraverso l’utilizzo di fogli Excel, che non permettevano di visualizzare a colpo d’occhio le varie scadenze dei corsi di formazione.

La prima fase del processo di progettazione formativa consiste nel verificare la necessità effettiva di un’iniziativa. L’analisi dei fabbisogni comprende l’analisi organizzativa, l’analisi delle persone e l’analisi delle mansioni.

L’analisi organizzativa “considera il contesto nel quale avrà luogo la formazione e consiste nel determinare l’adeguatezza dell’intervento rispetto alla strategia aziendale, le risorse a disposizione e il supporto fornito dai manager” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 480).

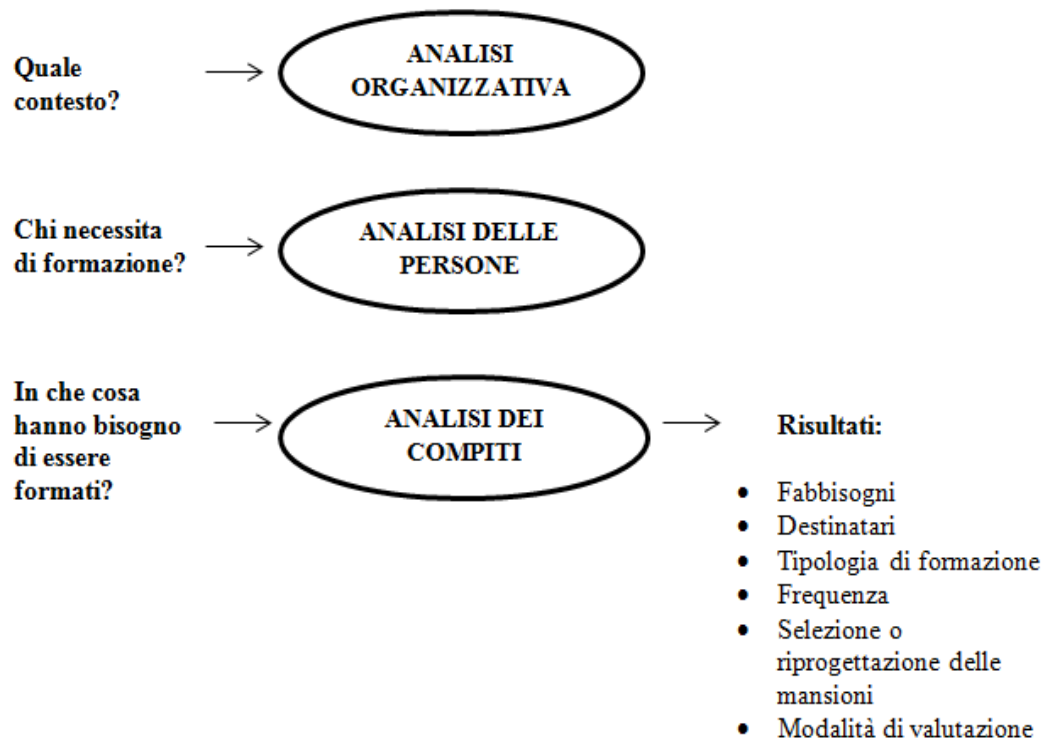
L’analisi delle persone si focalizza sui destinatari e comprende l’individuazione delle cause delle carenze di prestazioni, la definizione della popolazione destinataria e la verifica della preparazione di potenziali partecipanti. I fattori che influiscono sulla prestazione e l’apprendimento dei dipendenti comprendono le caratteristiche personali (che corrispondono alle conoscenze, alle competenze, alle capacità e agli atteggiamenti dei singoli), gli input (le istruzioni che informano i dipendenti su cosa, come, quando svolgere un compito), gli output (gli standard previsti di prestazione), le conseguenze (gli incentivi collegati ad una prestazione efficace), i feedback (fanno

riferimento alle informazioni ottenute nello svolgimento delle attività) (Bellandi, Giannini, 2016, p. 482).

L'analisi dei compiti consiste nell'identificare i compiti e le conoscenze rilevanti, nonché le competenze e i comportamenti che devono essere posti in evidenza nell'attività formativa. “Si tratta di individuare gli strumenti e le caratteristiche dell'ambiente in cui opera il dipendente, oltre ai vincoli di tempo, alle esigenze di sicurezza o agli standard di prestazione” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 483).

È possibile strutturare l'analisi dei fabbisogni su tre dimensioni del profilo delle risorse umane, ovvero il sapere (conoscenze, procedure, aspetti normativi e legali), il saper fare (la capacità di agire professionalmente nella pratica), il saper essere (i talenti e tutti quei comportamenti adeguati all'agire nel ruolo e al vivere l'azienda. “Per ciascuna di queste aree la scheda riepilogativa prevede la valutazione dei requisiti attuali e di quelli futuri. Le entrambe le valutazioni, si elabora il fabbisogno formativo” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 491).

Figura 3.1. Il processo di analisi dei fabbisogni.



Fonte: BELLNADI G., GIANNINI M., (2016), La gestione integrata delle risorse umane nelle organizzazioni., Pisa University press, Pisa

L'azienda decide di formare gli impiegati se i ricavi netti, ovvero la differenza tra i vantaggi della formazione e la somma addizionale che deve essere pagata agli impiegati, eccedono il costo della formazione.

I vantaggi della formazione dipendono da fattori che influenzano la permanenza dell'impiegato nell'azienda, come, ad esempio, le condizioni del mercato locale, le modalità con cui l'azienda gestisce le risorse umane, le abilità preesistenti dell'impiegato, ovvero in che modo la formazione in questione può unirsi a queste abilità già possedute, ed infine l'influenza della formazione sullo sforzo e sulla lealtà del dipendente, in quanto la formazione aumenta la posizione di contrattazione con l'azienda.

Un altro fattore che influenza il vantaggio della formazione riguarda le ripercussioni sugli altri impiegati, che possono essere dirette (come le abilità appena condivise con gli altri colleghi) oppure indirette (mandando dei segnali visibili agli altri, come nel caso in cui un'azienda decida di mandare un dipendente a un prestigioso corso di formazione. Questo risulta un chiaro segnale di prestigio, e rinforza la cultura dell'organizzazione, ad esempio presentando un programma di formazione gratuita per i dipendenti).

Infine l'impatto che la programmazione della formazione ha sulle assunzioni. I programmi di formazione attraggono i lavoratori che vogliono acquisire competenze e che vogliono crescere. Essi, in genere, sono curiosi e ambiziosi, ma non necessariamente sentono il bisogno di rimanere nell'azienda una volta formati. Attraverso la formazione, un'azienda può scremare i lavoratori che sono più inclini a voler lasciare l'azienda stessa per opportunità migliori.

Questo vantaggio dipende dalle caratteristiche sia del dipendente sia del datore di lavoro. Ad esempio, la formazione fornita dal datore di lavoro può creare un bilanciamento di potere nella relazione tra il dipendente e il datore di lavoro stesso. Questo risulta un chiaro segnale di onestà e di buone intenzioni verso il dipendente da parte dell'azienda. Attraverso la formazione, il dirigente può motivare maggiormente il personale, valorizzare al meglio le competenze presenti nell'organizzazione, favorire una migliore integrazione con gli obiettivi dell'organizzazione e favorire, inoltre, lo sviluppo di un rapporto dialettico e costruttivo.

Di conseguenza, il dipendente può tranquillamente investire nella relazione con l'azienda, rendendola più efficiente.

Altri fattori specifici da considerare includono: la misura in cui la formazione sviluppa abilità specifiche all'azienda di riferimento comparate al capitale umano posseduto dai dipendenti (infatti, le nuove competenze e le nuove conoscenze acquisite presso il proprio datore di lavoro rendono il dipendente migliore per quel datore di lavoro che per altri); il rischio che la persona che ha ricevuto una determinata formazione dall'azienda possa decidere di andare da un'azienda concorrente (il datore di lavoro dell'azienda concorrente potrebbe decidere di offrire un salario appropriato per il lavoro derivante dalla formazione ricevuta dal dipendente. In questo caso il datore di lavoro dell'azienda che ha formato il dipendente, e che conosce i diversi gradi di formazione ricevuti dai singoli dipendenti, può decidere chi trattenere all'interno della propria azienda e chi no, lasciando al datore di lavoro esterno i lavoratori meno attraenti); la lealtà generata dalla formazione, la quale induce il dipendente a rimanere nell'azienda, nonostante ci sia un'offerta attraente all'esterno.

Quando si valutano i costi della formazione, attraverso l'apprendistato, bisogna tenere a mente che la stessa, effettuata sul luogo di lavoro, a volte può essere poco costosa (parte della ricompensa dell'apprendistato viene ricevuta con la formazione stessa) e gli apprendisti possono essere assunti per meno del valore che loro procurano all'azienda.

Infine, il finanziamento pubblico, a volte, può aiutare a sostenere i costi di formazione. Una delle strategie è quella di indirizzare l'istruzione pubblica e la formazione nella direzione in cui vuole andare il dipendente.

Quando, invece, viene progettato il programma di formazione, bisogna tenere bene in mente che il calcolo dei costi dei benefici riguardanti gli investimenti sul capitale umano possono essere non è facile, in quanto sono benefici intangibili

oppure sono a lungo termine. Le conoscenze, le capacità professionali, le esperienze, le motivazioni, non sono elementi materiali, tangibili, di immediata percezione ed essi stanno alla base dello svolgimento della gestione. Inoltre, altri ricavi aggiuntivi della formazione si presentano attraverso effetti non materiali: ad esempio, la formazione tramite Cd-Rom, videoconferenze ed altre tecnologie, è più diretta, più attrattiva a livello interpersonale rispetto ad altre forme tradizionali di formazione.

La progettazione della formazione e dei criteri su chi formare, nonché l'assegnazione del posto da occupare dopo la formazione, può senza dubbio aiutare a identificare e a massimizzare le caratteristiche del vantaggio dell'attività di formazione (Baron e Kreps, 1999, pp. 369-398).

3.8. L'introduzione di un'innovazione

Il processo di sviluppo dell'innovazione riguarda tutte le decisioni e attività che si verificano a partire dal riconoscimento di un bisogno o di un problema tramite la ricerca, lo sviluppo, la commercializzazione dell'innovazione, la diffusione e l'adozione da parte dell'utente dell'innovazione, fino alle sue conseguenze (Rogers, 1983, pp. 161-162).

Il processo di decisione di innovazione tramite il quale un individuo, o altre entità che prendono decisioni, passa dalla conoscenza iniziale di un'innovazione alla creazione di un'opinione verso questa, alla decisione di adozione o rifiuto, all'implementazione della nuova idea, fino alla conferma di questa decisione. Questo processo si compone di 5 fasi:

1. Conoscenza: l'individuo (o chi per lui) viene a conoscenza dell'innovazione e comincia a capire come funziona. Gli individui conoscono e adottano le innovazioni

in modo direttamente proporzionale al loro status socio-economico, alle variabili della personalità e al comportamento della comunicazione.

2. Persuasione: l'individuo (o chi per lui) si crea un'idea positiva o negativa dell'innovazione. In questa fase entrano in gioco le caratteristiche dell'innovazione che verranno descritte successivamente, ovvero il vantaggio relativo, la compatibilità, la complessità, la probabilità e l'osservabilità.

3. Decisione: l'individuo (o chi per lui) inizia un percorso che lo porta a scegliere se adottare o rifiutare l'innovazione. E' possibile rifiutare un'innovazione nella fase di conoscenza dimenticandola dopo la consapevolezza iniziale, e, allo stesso tempo è possibile rifiutare un'innovazione anche dopo aver preso la decisione di adottarla. Si tratta di discontinuità e può verificarsi nella funzione di conferma.

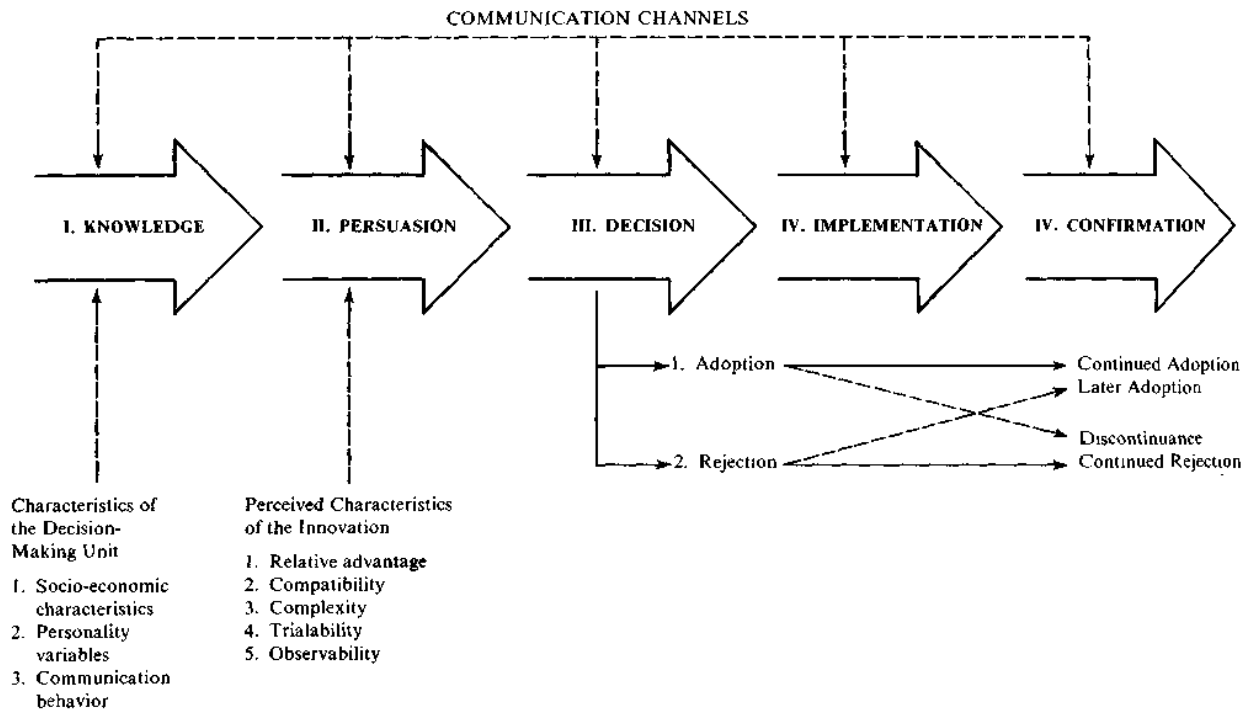
4. Implementazione: l'individuo (o chi per lui) mette in pratica l'innovazione.

5. Conferma: l'individuo (o chi per lui) cerca delle conferme sulla scelta già fatta a proposito dell'innovazione ma può decidere di cambiare idea se viene a conoscenza di dettagli contrastanti l'innovazione (Rogers, 1983, p. 206). Una discontinuità, quindi, è la decisione di rigettare un'innovazione dopo averla già adottata. Ci sono due tipi di discontinuità:

1. Discontinuità sostitutiva: un'idea è scartata quando ne subentra una migliore.

2. Discontinuità dovuta all'insoddisfazione: quando un'idea è scartata a causa di risultati scadenti del suo utilizzo. Gli utenti più tardivi sono coloro che hanno più probabilità di applicare la discontinuità. L'innovazione con un alto tasso di adozione ha un basso grado di discontinuità. Si conclude quindi, sulla base delle prove acquisite, che il processo di innovazione è diviso in fasi (Rogers, 1983, p. 209).

Figura 3.2. Il processo di diffusione dell'innovazione.



Fonte: ROGERS E.M., (1983), Diffusion of innovations, The Free Press, New York, p. 165.

3.8.1. Le caratteristiche dell'innovazione.

Le caratteristiche di un'innovazione percepite dai membri di un sistema sociale determinano il suo tasso di adozione. Il tasso di adozione è la velocità relativa con la quale un'innovazione è adottata dai membri di un sistema sociale oltre alle caratteristiche percepite dell'innovazione stessa.

Esistono cinque attributi di un'innovazione:

1. Il vantaggio relativo: è il grado con cui un'innovazione è percepita migliore di un'altra. Il vantaggio relativo di un'innovazione è fortemente legato al suo tasso di adozione. Il grado di vantaggio relativo è spesso espresso in termini di profitto economico, di status sociale o in altri modi. L'andatura dell'innovazione determina in gran parte quale tipo specifico di vantaggio relativo (economico, sociale e di gusti)

è importante per l'utente anche se le caratteristiche dei potenziali utenti spesso hanno influenza su quale sia l'aspetto più importante del vantaggio relativo. Alcuni nuovi prodotti vanno incontro a una serie di miglioramenti tecnologici che abbattano i costi di produzione del prodotto stesso portando quindi un prezzo di vendita più basso al consumatore. Gli economisti chiamano questo fenomeno *learning by doing*.

Un buon esempio è la calcolatrice tascabile che nel 1972 costava circa 250 dollari; in pochi anni grazie a una serie di miglioramenti tecnologici nella produzione dei semiconduttori, una parte vitale della calcolatrice, un prodotto simile era venduto a circa 10 dollari. Quando il prezzo di un nuovo prodotto diminuisce così vertiginosamente durante la sua fase di diffusione, è ovviamente facilitato un rapido tasso di adozione. Le caratteristiche dell'innovazione possono cambiare con la sua diffusione (Rogers, 1983, pp. 213-214).

2. La compatibilità: è il tasso con il quale un'innovazione è percepita coerente rispetto ai valori esistenti, le passate esperienze e i bisogni del potenziale utente ed è fortemente correlata al tasso di adozione dell'innovazione. Un'idea che è maggiormente compatibile produce meno incertezza nel potenziale utente. Un'innovazione può essere compatibile o incompatibile con i valori e le credenze socioculturali, con idee previamente introdotte o con i bisogni di innovazione dei utenti.

Per quanto riguarda i valori e le credenze socioculturali, possiamo fornire molti dati su come l'incompatibilità di un'innovazione con dei valori culturali blocchi la sua adozione. Si citi per esempio come i residenti del villaggio peruviano di Los Molinos percepiscono acqua calda come incompatibile con i loro valori culturali nella loro percezione di caldo e freddo.

Un'innovazione può essere compatibile non solo con valori culturali profondamente introdotte, ma anche con idee precedentemente adottate. La compatibilità di un'innovazione con idee precedenti può velocizzare o ritardare il suo tasso di adozione. Vecchie idee infatti sono gli strumenti principali con i quali valutare le nuove. Esempi di utilizzo di passate esperienze per giudicare nuove idee, ci viene dato da uno studio sulla diffusione riguardante la comunità agricola colombiana "Fals Borda". All'inizio gli agricoltori usavano fertilizzanti chimici sui loro semi di patata come prima facevano con il fertilizzante, danneggiando quindi i semi e causando una negativa giudizio sull'innovazione.

Infine, un'indicazione della compatibilità di un'innovazione è il grado al quale soddisfazione dei bisogni degli utenti. Gli agenti del cambiamento cercano di determinare i bisogni dei loro clienti/personone e quindi suggeriscono innovazioni per soddisfare quei bisogni. La difficoltà spesso giace in come si percepiscono tali bisogni; questi agenti del cambiamento devono avere un alto grado di empatia con i loro clienti per poterli valutare accuratamente. I clienti potrebbero non sapere che hanno bisogno di una determinata innovazione fino a che non sono consapevoli delle nova idea e delle sue conseguenze (Rogers, 1983, pp. 223-228).

3. La complessità: è il grado con cui un'innovazione è percepita come relativamente difficile o da usare. La complessità di un'innovazione non è così correlata al tasso di adozione. Ogni nova idea può essere classificata più semplice o più complicata (Rogers, 1983, pp. 230-231).

4. La probabilità: è il grado con cui un'innovazione può essere sperimentata almeno limitatamente. La probabilità di un'innovazione è strettamente correlata al suo tasso di adozione. Nuove idee che possono essere provate sul campo saranno adottate più velocemente di quelle innovazioni che non possono essere provate.

Un'innovazione che può essere prima sperimentata è meno incerta per il potenziale utente. Alcune innovazioni sono più difficili da sperimentare rispetto ad altre (Rogers, 1983, p. 231).

5. L'osservabilità: è il grado con cui i risultati di un'innovazione sono visibili agli utenti ed è strettamente correlata al tasso di adozione. I risultati di alcune idee sono facilmente osservabili e comunicabili ad altri mentre altri no. La maggior parte delle innovazioni studiate nelle ricerche sulla diffusione, sono idee tecnologiche. La tecnologia è la progettazione di uno strumento che riduce l'incertezza nella relazione causa effetto nel raggiungere un determinato risultato. Una tecnologia ha due componenti: l'hardware, ovvero la parte fisica e materiale dello strumento tecnologico, e il software, ovvero tutte le informazioni base per il funzionamento dello strumento. Generalmente il software di una componente tecnologica non è così facilmente osservabile, quindi le innovazioni nelle quali l'aspetto software è dominante, possiedono meno osservabilità e hanno generalmente un tasso di adozione più lento (Rogers, 1983, p. 232).

3.8.2. La diffusione dell'innovazione.

Oltre le caratteristiche percepite dell'innovazione altre variabili influiscono sul tasso di adozione come, ad esempio, il tipo di innovazione, la natura dei canali di comunicazione che diffondono l'innovazione ai vari livelli del processo di innovazione, la natura del sistema sociale e la quantità di sforzi messi in atto dagli agenti del cambiamento nel diffondere l'innovazione.

L'effetto di diffusione è il grado crescente di influenza per il quale un individuo adotta o rifiuta un'innovazione e nasce dall'attivazione di reti di questa innovazione all'interno di un sistema sociale. Fino a che il tasso di conoscenza di un'innovazione,

all'interno di un sistema sociale, non raggiunge il 20-30%, il tasso di adozione di quella stessa innovazione rimane basso, però, una volta che questo limite è superato, ulteriori aumenti nella conoscenza dell'innovazione portano ad ulteriori adozioni (Rogers, 1983, p. 240).

L'effetto di diffusione è più grande in un sistema sociale con un alto grado di inter-connettività (ovvero il grado di interconnessioni fra le unità di un sistema sociale). Il grado di inter-connettività in un sistema sociale è fortemente collegato al tasso di adozione delle innovazioni (Rogers, 1983, p. 240).

I processi innovativi si possono dividere in:

1. Iniziazione: ovvero la raccolta delle informazioni, concettualizzazione e pianificazione per l'adozione di un'innovazione, fino ad arrivare alla decisione da adottare.

2. Implementazione: ovvero tutti quegli eventi, azioni e decisioni che riguardano la messa in pratica dell'innovazione.

Le due fasi dell'iniziazione sono l' *agenda setting* (è continuamente in corso in ogni organizzazione, e non fa parte del processo di innovazione. Per facilitare la comprensione del processo di innovazione, tuttavia, viene considerata come parte del processo perché è qui che la motivazione iniziale viene generata per andare avanti nel processo di innovazione. Questa visione di *agenda-setting* implica che uno o più individui all'interno di un'organizzazione, identifichi un problema importante e poi cerchi un'innovazione come un mezzo per affrontare il problema. Spesso si crea un divario tra le aspettative di un'organizzazione e la sua effettiva prestazione. Questa differenza tra come i membri di un'organizzazione percepiscono la sua prestazione, in confronto a ciò che si aspettano, può essere un forte impulso per la ricerca di una innovazione.) e l' *agenda matching* (un tipo di test in cui l'organizzazione tenta di

testare l'utilità dell'innovazione nel risolvere il problema dell'organizzazione. Tale processo simbolico comporta pensare ai problemi anticipati che l'innovazione potrebbe incontrare se essa venisse implementata).

Le fasi dell'implementazione, invece, sono tre: la ridefinizione (in questa fase l'innovazione viene importata dall'esterno dell'organizzazione e pian piano ne entra a far parte. Non solo l'innovazione può essere modificata per adattarsi all'organizzazione, ma anche la struttura dell'organizzazione potrebbe dover essere modificata per ospitare l'innovazione), la chiarificazione (a poco a poco l'innovazione viene inserita in un più ampio uso nell'organizzazione, di conseguenza il significato della nuova idea diventa più chiaro ai membri dell'organizzazione. Può succedere che l'attuazione di una innovazione, nella fase di chiarificazione, possa portare a risultati negativi: possono verificarsi incomprensioni o effetti collaterali indesiderati dell'innovazione, ma se identificati, possono essere prese azioni correttive) ed infine la routinizzazione (in questa fase l'innovazione è diventata incorporata nella regolare attività dell'organizzazione. E' opportuno ricordare che l'interruzione dell'innovazione può verificarsi anche in questa fase) (Rogers, 1983, pp. 364-365).

3.8.3. Le conseguenze dell'innovazione.

Le conseguenze sono i cambiamenti che accadono ad un individuo o a un sistema sociale come risultato dell'adozione o del rifiuto di un'innovazione. Anche se sono importanti, le conseguenze delle innovazioni hanno ricevuto poca attenzione dai ricercatori che si occupano di diffusione, i quali si sono concentrati soprattutto sull'investigare gli agenti relativi all'innovazione. Le conseguenze non sono state adeguatamente studiate perché gli agenti del cambiamento hanno eccessivamente

enfaticizzato il concetto dell'innovazione pensando a priori che le conseguenze siano positive; i tradizionali metodi di indagine forse non sono appropriati per studiare le conseguenze; le conseguenze sono difficili da misurare (Rogers, 1983, p. 410).

Le conseguenze possono essere così classificate:

1. Desiderabili/indesiderabili. Sono gli effetti funzionali di un'innovazione su un individuo o su un sistema sociale. Le conseguenze indesiderabili, all'opposto, sono gli effetti disfunzionali di un'innovazione su un individuo o su un sistema sociale.

Spesso è difficile evitare un giudizio di valore quando si valutano le conseguenze come desiderabili o indesiderabili. Infatti, molte innovazioni causano conseguenze sia positive che negative ed è quindi erroneo presumere che gli effetti desiderabili possano essere raggiunti senza sperimentare anche degli effetti indesiderati. Nonostante ciò, questo si verifica spesso. Se ne conclude, quindi, che è spesso difficile o impossibile gestire gli effetti di un'innovazione in modo da separare le conseguenze desiderate da quelle indesiderate.

2. Dirette/indirette. Le conseguenze dirette sono i cambiamenti di un individuo o di un sistema sociale che avvengono come immediata risposta all'innovazione. Di contro, le conseguenze indirette sono i cambiamenti di un individuo o di un sistema sociale che si verificano come risultato di una diretta conseguenza di un'innovazione.

3. Anticipate/non anticipate. Le conseguenze anticipate sono i cambiamenti dovuti ad un'innovazione che sono riconosciuti e attesi dai membri di uno stato sociale mentre quelle non anticipate sono quei cambiamenti dovuti ad un'innovazione che non sono ne attesi, ne riconosciuti dai membri di uno stato sociale (Rogers, 1983, pp. 410-411).

Le conseguenze indirette, indesiderate e non anticipate delle innovazioni, di solito si presentano insieme, proprio come le conseguenze dirette, desiderate ed anticipate.

Nel determinare l'ideale tasso di cambiamento in un sistema sociale, il concetto di equilibrio deve essere preso in considerazione. Un equilibrio stabile si verifica quando non c'è quasi nessun cambiamento nella struttura o nel funzionamento del sistema sociale. L'equilibrio dinamico si verifica quando il tasso di cambiamento in un sistema sociale è commisurato con le abilità del sistema stesso nel gestirlo. Il disequilibrio si verifica quando il tasso di cambiamento è troppo rapido per permettere al sistema sociale di adattarsi. Gli agenti del cambiamento vorrebbero raggiungere un tasso di cambiamento che porti a un equilibrio dinamico evitando lo stato di disequilibrio. (Rogers, 1983, p. 410).

3.8.4. Una critica allo studio dell'innovazione.

Due autori, Downs e Mohr hanno rivolto una considerevole attenzione a ciò che loro considerano una alla negli studi delle caratteristiche dell'innovazione.

Secondo questi autori, il corpus centrale di ricerca sull'innovazione si focalizza sugli attributi primari e secondari dell'innovazione, ma non da sufficienti attenzioni alle differenze tra i due.

Le caratteristiche primarie sono considerate strettamente inerenti all'innovazione o alla tecnologia e non variano a seconda del contesto. Gli attributi secondari sono caratteristiche soggettive. Un esempio di attributo primario è il costo, mentre il vantaggio relativo e la complessità sono attributi secondari. La percezione degli attributi secondari è influenzata sia dalle caratteristiche del contesto, sia dagli attori coinvolti nell'adozione dell'innovazione.

Se c'è qualcosa che i due autori sottovalutano è l'importanza dei fattori soggettivi: essi ignorano la letteratura riguardante la psicologia sociale e tutti i settori relativi che per molti anni hanno sottolineato che anche ciò che si considera una realtà

invariabile (per esempio le caratteristiche primarie) è sempre soggetto ad influenze sociali.

Un'innovazione può constare un prezzo fisso (il costo stesso è un attributo primario) e il costo dell'innovazione è stabilito dalle risorse finanziarie dell'individuo che la adotta. Tale costo, infatti, può sembrare conveniente ad uno ed esorbitante ad un altro. Da questo punto di vista non esistono attributi primari dell'innovazione, in quanto le percezioni sono sempre valutate in relazione a un determinato sistema di valori cognitivi interni alla persona. Il risultato è una valutazione soggettiva del significato di un determinato fattore oggettivo (per esempio il costo). In ogni caso, Downs e Mohr sottolineano che “la maggior parte, se non tutte, delle caratteristiche che uno può considerare basilari si rivelano essere attributi secondari dell'innovazione” (Tornatzky, Klein, 1982, p. 28).

Più importante, ai fini di questa discussione, della distinzione tra attributi primari e secondari, sono le valutazioni che questi autori traggono come risultato.

La conclusione di Downs e Mohr è “visto che la classificazione delle caratteristiche delle innovazioni varia da organizzazione a organizzazione” (presumibilmente perché la cultura delle organizzazioni e delle persone varia in modo significativo), è inutile, o prematuro, cercare di creare dei modelli di innovazione basati sulle caratteristiche percepite, da usare per generalizzare le stesse caratteristiche all'interno di un così grande campione di organizzazioni e contesti. Downs e Mohr affermano che le caratteristiche dell'innovazione sono strettamente correlate alle caratteristiche dell'organizzazione dell'azienda, tanto che “un'innovazione potrebbe essere vista come secondaria o ordinaria da alcune e radicale da altre” (Tornatzky, Klein, 1982, p. 29). Ciò considerato, è improbabile che una determinata caratteristica di un'innovazione abbia lo stesso tipo di relazione alla

sua implementazione in diversi contesti o organizzazione. Infatti, determinate correlazioni si trovano solo in un ristretto tipo di contesti.

Contrariamente a quanto sostengono Downs e Mohr, un'ipotesi tutt'ora in corso di studi riguarda le caratteristiche percepite dell'innovazione, che possono predirne l'adozione in vari contesti con un certo grado di affidabilità. Bisogna però dire che la letteratura in questo campo non sfrutta, in maniera abbastanza evidente, questa possibilità a causa di problemi concettuali metodologici presenti in molti degli studi sulle caratteristiche dell'innovazione (Tornatzky, Klein, 1982, pp. 28-29).

3.9. Il cambiamento organizzativo.

In letteratura, per cambiamento organizzativo si intende l'adozione di un concetto o di un comportamento da parte di un'organizzazione. Il cambiamento all'interno di un'organizzazione può essere visto come un insieme di azioni pensate ed orientate verso un obiettivo di mutamento dell'organizzazione.

In un processo di cambiamento appare importante capire la situazione attuale: è necessario un attento esame delle criticità esistenti, dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce, delle aree di miglioramento possibili; riflettere su quali siano gli obiettivi che si intendono perseguire e come poterli raggiungere.

“Negli ultimi anni notevoli evoluzioni si sono verificate nel settore dell'economia, della tecnologia e dello stesso ambiente sociale; queste evoluzioni hanno prodotto mutazioni nelle dinamiche competitive, nelle scelte strategiche, nei sistemi gestionali ed organizzativi delle aziende. L'insieme di queste evoluzioni ed adattamenti hanno spinto nel tempo a considerare il cambiamento come una necessità, un elemento cardine nei processi di sviluppo strategico ed organizzativo e non più come evento eccezionale” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 89).

Quindi il cambiamento all'interno di un'organizzazione si può definire come un insieme di azioni pensate ed orientate, verso un obiettivo di mutamento all'interno dell'organizzazione: un processo che comporta la rottura dei vecchi schemi, introducendo nuove modalità operative, nuovi equilibri.

“Il processo di cambiamento organizzativo non si genera solo per ristabilire equilibri che derivano dal contesto ambientale e da quello organizzativo interno, ma è un processo continuo di ridefinizione dei confini aziendali e degli ambiti relazionali un processo di regolazione dei meccanismi di apprendimento, di creazione e di manovra di sistemi simbolici, culturali” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 90). Il cambiamento organizzativo è il risultato di un processo opportunamente gestito per promuovere le capacità di risposta della stessa organizzazione alle sue sollecitazioni interne ed esterne.

Per studiare le possibilità di creare le condizioni per meglio raggiungere gli obiettivi ipotizzati e per realizzare effettivamente il cambiamento è nato l'approccio noto come Change Management.

“Il concetto di Change Management può essere interpretato come un efficace ed efficiente governo dei processi di cambiamento mediante uno sviluppo integrato, e adeguatamente monitorato, delle persone, della cultura, dei processi organizzativi, delle strutture e delle tecnologie; esso cerca di colmare il gap esistente tra cambiamento pensato e cambiamento realizzato” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 91).

Le fasi del cambiamento prevedono la pianificazione, l'implementazione e la messa a regime.

Nella fase di pianificazione vengono individuati i problemi che richiedono il cambiamento, viene deciso se sia necessario il cambiamento, si raccolgono le informazioni, si crea un team di coordinamento, si identificano gli obiettivi che si

vogliono raggiungere, si definisce ciò che deve essere cambiato, si valutano le possibili alternative di azione in base alle informazioni disponibili e si sceglie quella che è ritenuta migliore in termini di costi e benefici.

Nella fase di implementazione viene sviluppato il piano di azione e spiegato ai soggetti coinvolti la logica del cambiamento, si precisano gli obiettivi di tempi, costi, dei processi formativi ritenuti necessari ed i possibili ostacoli che si possono presentare.

Nella fase di messa a regime il cambiamento diventa operativo e integrato all'azienda e vengono valutati i risultati conseguiti (Bellandi, Giannini, 2016, p. 91).

La “presenza di un clima organizzativo favorevole al cambiamento, in grado di rompere l'inerzia all'interno dell'organizzazione, di una chiara strategia d'azione, di una leadership forte e lungimirante, di un'attenzione continua all'interpretazione e comprensione del contesto organizzativo, di una gestione efficace delle resistenze al cambiamento” sono tutti elementi importanti per il successo di un processo di Change Management (Bellandi, Giannini, 2016, pp. 91-92).

Le variabili che entrano in gioco in un processo di cambiamento sono:

- le spinte al cambiamento, ovvero i fattori motivanti, le forze (interne o esterne) che suscitano degli stimoli. Se queste spinte sono ignorate, ciò può rallentare una trasformazione di cui, invece, l'organizzazione può aver bisogno;
- il ruolo del top management che, in modo chiaro, deve far propri i motivi del cambiamento;
- analisi della situazione esistente al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza presenti nell'organizzazione, le sue criticità di funzionamento, le modalità d'impiego delle risorse a disposizione, ecc.;

- l'inerzia organizzativa, che comprende “tutte le varie manifestazioni nelle quali si esprime la proprietà caratteristica di tutti i sistemi organizzativi, di tendere alla stabilità e alla continuità del funzionamento, anche quando scarsamente efficienti o non funzionali”. L'inerzia organizzativa può essere dovuta sia a fattori comportamentali (“abitudini, motivazioni, elementi affettivi e sociali, schemi mentali e di comportamento che spingono gli individui a privilegiare la stabilità del proprio ambiente di riferimento e della propria attività lavorativa, piuttosto che il cambiamento. I cambiamenti, ad esempio, possono essere percepiti come possibili cause di perdita di potere”) sia a fattori sistemici (si presentano come “risultante di un insieme di relazioni d'interdipendenza che possono coinvolgere più soggetti, risorse, attività e processi”);
- gli “agenti del cambiamento”, gli attori che operano attivamente nel processo di cambiamento. Essi devono essere in grado di trasmettere verso la base gli obiettivi del cambiamento e di cercare di prevenire e risolvere gli eventuali problemi;
- i processi del cambiamento, ovvero le specifiche sequenze di azioni ed interazioni attraverso le quali si presenta il percorso evolutivo dell'organizzazione;
- le leve di attivazione, ovvero strumenti mediante i quali gli “agenti del cambiamento” possono intervenire nei processi evolutivi cercando di indirizzarli e gestirli;
- il monitoraggio dei risultati ottenuti per evitare eventuali scostamenti dai risultati previsti (Bellandi, Giannini, 2016, pp. 93-95).

Altro aspetto importante, nei confronti dei processi di cambiamento, è il fatto di riuscire a motivare le persone verso il raggiungimento degli obiettivi. Motivare il personale nei processi di cambiamento, arricchire le mansioni, coinvolgere il personale nel miglioramento dei processi, responsabilizzare su obiettivi e/o risultati, delegare, ecc., può permettere di operare in modo efficiente nel perseguimento degli obiettivi aziendali e rappresenta un compito importante della leadership.

Il leader deve, quindi, avere una chiara percezione dei traguardi che si intendono raggiungere, coerentemente con i problemi legati alla gestione dei processi di cambiamento organizzativo.

È importante “fornire ai collaboratori adeguate informazioni sul cambiamento, sulle sue motivazioni, sulle condizioni necessarie per realizzarlo e sui relativi effetti; organizzare degli incontri per rispondere ai quesiti degli stessi, fornendo la possibilità di discutere su in che modo il cambiamento si ripercuoterà su di loro, sui benefici attesi e sui costi/rischi della non attuazione; si possono prevedere, altresì, momenti formativi” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 97).

Il cambiamento organizzativo riguarda anche le semplificazioni procedurali: in tale ottica l'informatica è in grado di fornire un significativo contributo per la semplificazione e lo snellimento di molti aspetti procedurali. Tutto ciò potrà consentire l'eliminazione o, comunque, la riduzione di reiterate operazioni, permettendo un più proficuo utilizzo delle stesse risorse umane con diretti riflessi sulle aziende in termini di riduzione di costi e di tempi.

Con l'introduzione del software Zucchetti, la Cartografica Galeotti ha affrontato, quindi, un cambiamento strategico riguardante l'organizzazione della gestione delle risorse umane, con l'obiettivo di semplificare e snellire le attività inerenti a tale gestione, come osservato nel capitolo precedente.

Spesso, però, si presentano delle resistenze al cambiamento organizzativo. Ad esempio, nel caso in cui avvenga un cambio di potere, i lavoratori si ritroverebbero a dover imparare delle routine e delle mansioni nuove, le quali possono anche essere meno apprezzate rispetto alle precedenti. Vediamo quali sono le tecniche per realizzare il cambiamento e per impedirne la resistenza.

3.9.1. Tecniche per la realizzazione del cambiamento.

Esistono diverse tecniche che possono essere utilizzate per realizzare un cambiamento con successo.

La prima riguarda la ricerca di un'idea, che può essere vista come una buona opportunità per incoraggiare la partecipazione dei dipendenti, dal momento che essi hanno bisogno della libertà di pensare a nuove opzioni. Può esservi la necessità di acquisire materiali e apparecchiature ed è possibile che i lavoratori debbano essere formati adeguatamente per sfruttare tale nuova idea. “Un'idea consiste in un nuovo modo di fare le cose; può essere rappresentata da un nuovo prodotto o servizio, da un nuovo concerto di gestione o da una nuova procedura per il lavoro comune all'interno dell'organizzazione. Le idee possono provenire dall'interno o dall'esterno di quest'ultima. La creatività interna è un elemento cruciale del cambiamento organizzativo. La creatività è definita come la generazione di idee nuove che possono soddisfare le esigenze percepite e rispondere a opportunità” (Daft, 2013, p. 401).

Diffondere un senso di urgenza e necessità del cambiamento è un'altra tecnica per realizzare il successo. Quando i manager riscontrano una reale necessità di cambiamento, devono abbattere la resistenza diffondendo un senso di urgenza negli altri per far comprendere che il cambiamento è veramente necessario. “Le idee non sono generalmente considerate seriamente a meno che non ci sia una necessità

percepita di cambiamento, a quale si verifica quando i manager osservano nell'organizzazione un divario tra le prestazioni effettive e le prestazioni desiderate, essi provano così a creare un senso di urgenza in modo che gli altri capiscano la necessità di operare un cambiamento” (Daft, 2013, p. 402).

Inoltre, affinché il cambiamento abbia esito positivo, deve esservi un senso di impegno condiviso rispetto alla necessità e alle possibilità del cambiamento stesso.

Anche creare una visione e una strategia per il cambiamento, può essere ritenuta una tecnica valida per realizzarlo. I leader si concentrano sulla formulazione e sull'articolazione di una visione convincente e di una strategia che guideranno il processo di cambiamento.

Per realizzare un cambiamento sono necessarie, inoltre, anche energie e attività umane. Il cambiamento richiede tempo e risorse, sia per creare sia per realizzare una nuova idea.

Elementi importanti per il successo di un cambiamento organizzativo possono essere individuati, tra gli altri, nella presenza di un clima organizzativo favorevole al cambiamento, in grado di rompere l'inerzia all'interno dell'organizzazione, di una leadership forte e lungimirante, di un'attenzione continua all'interpretazione e comprensione del contesto organizzativo e, come vedremo nel paragrafo seguente, di una gestione efficace delle resistenze al cambiamento.

3.9.2. L'inerzia organizzativa e le tecniche per superare la resistenza al cambiamento.

“L'inerzia organizzativa può essere dovuta a fattori comportamentali che corrispondono ad abitudini, motivazioni, elementi affettivi e sociali, schemi mentali e di comportamento. Si tratta di aspetti che possono spingere gli individui a

privilegiare la stabilità del proprio ambiente di riferimento e della propria attività lavorativa, piuttosto che il cambiamento” (Bellandi, Giannini, 2016, p. 96). Diverse sono le motivazioni che possono indurre a manifestare resistenze ai cambiamenti, quali, ad esempio:

- predisposizione individuale, “legata alle caratteristiche personali che derivano dalle esperienze personali maturate nel tempo e da come ciascuno ha vissuto ed ha imparato a gestire i cambiamenti”;
- paura dell’ignoto dovuta all’introduzione di “un cambiamento troppo repentino. Se non si forniscono chiare informazioni si possono generare tensioni e timori per le possibili conseguenze del cambiamento”;
- “se il clima interno e le reazioni capo-collaboratore non sono basate sulla reciproca fiducia e stima professionale e organizzativa le resistenze al cambiamento saranno più forti”;
- paura di non essere in grado di affrontare il cambiamento, che può portare a dubitare sulle proprie capacità;
- i cambiamenti possono essere percepiti come “possibili cause di perdita di potere e il soggetto può avvertire una minaccia di natura economica alimentata dal timore di perdere il lavoro o di veder decurtata la propria retribuzione”;
- può accadere che anche chi non è coinvolto direttamente nel cambiamento si muova per resistere ad esso, “mosso da uno spirito di solidarietà nei confronti dei colleghi”;
- il cambiamento può richiedere spostamenti o di mettere in discussione relazioni consolidate;

- “mancanza di spiegazioni circa la circostanza che il cambiamento possa essere importante per la sopravvivenza o il successo dell’organizzazione”;
- si possono verificare situazioni in cui la persona “non si dimostra disponibile ad accettare il cambiamento perché è in una situazione di conflitto con chi lo guida”;
- i soggetti interessati possono opporre resistenza “quando non prevedono che il cambiamento apporterà ricompense positive: un collaboratore, ad esempio, potrebbe non essere disponibile a sostenere uno sforzo volto al cambiamento se percepisce di dover lavorare di più e maggiormente sotto pressione” (Bellandi, Giannini, 2016, pp. 96-97).

I manager, però, possono utilizzare numerose strategie per superare la resistenza al cambiamento.

Ad esempio possono assicurarsi che il cambiamento corrisponda ad una necessità reale. Spesso i promotori del cambiamento non si consultano con le persone che poi le devono utilizzare.

Un altro elemento che può permettere di superare la resistenza al cambiamento è la partecipazione, che dà a coloro che sono coinvolti un senso di controllo sull’attività e di cambiamento. “Le persone possono in questo modo comprenderlo in maniera migliore e si impegnano di conseguenza per la sua efficace realizzazione” (Daft, 2013, p. 430).

Anche il potere del management viene utilizzato per superare le resistenze. Nella maggior parte dei casi, però, questo approccio è sconsigliabile perché crea nelle persone ostilità nei confronti della figura che gestisce il cambiamento, e quest’ultimo può venire ostacolato.

Molto importante è anche la comunicazione, che ha il compito di informare gli utenti sulle necessità di un cambiamento e sulle conseguenze del cambiamento proposto, prevenendo malintesi e risentimenti. “Una comunicazione aperta costituisce spesso per il management un’opportunità per spiegare quali passi verranno fatti per assicurarsi che il cambiamento non avrà conseguenze negative per i dipendenti” (Daft, 2013, pp. 429-430). La comunicazione organizzativa è dunque “una funzione del management diretta a stabilire e mantenere conoscenze e reciproche comprensioni sia all’interno che all’esterno dell’azienda” (Gabassi, 2006, p. 94).

La comunicazione può avere una funzione “regolatrice, per favorire l’adattamento ai cambiamenti, integrativa, per motivare e stimolare in maniera positiva l’impegno e il consenso dei dipendenti, funzione formativa, per sviluppare le capacità indispensabili per fronteggiare il cambiamento” (Gabassi, 2006, p. 98). La scelta dei canali di comunicazione aziendali dipende dalla combinazione di diversi fattori: l’accessibilità, ovvero la facilità d’uso, l’attrattività, che dipende dalla gratificazione ottenuta con l’uso dello strumento, la presentazione dei messaggi, cioè il formato con cui viene proposto, il ritmo e la velocità di emissione, ovvero la quantità di messaggi a cui il fruitore è esposto, la potenza espressiva, ovvero la capacità dello strumento di far circolare e comprendere le informazioni, la persistenza, il tipo e la quantità di effetti che produce nel tempo, la flessibilità, cioè la capacità di sinergie con altri strumenti, costi, ovvero il vincolo economico. (Gabassi, 2006, p. 100).

Uno degli obiettivi della Cartografica Galotti, con l’acquisto del software Zucchetti, era quello di ridurre le comunicazioni cartacee attraverso l’utilizzo di bacheche per la diffusione di avvisi e circolari di diverso genere e di sostituirle con la

comunicazione tramite la rete telematica, che rappresenta, come riscontrato in letteratura, “la soluzione tecnologica alla diffusione di informazioni con carattere prevalentemente funzionale all’interno dell’organizzazione attivando un flusso continuo di informazione, abbreviando tempi di invio e ricezione, riducendo simbolicamente le distanze” (Gabassi, 2006, p.101). La comunicazione telematica riguarderebbe sia i flussi comunicazionali dall’alto verso il basso, ovvero dalla direzione generale verso i dipendenti, sia dal basso verso l’alto, come nel caso delle richieste di ferie, di permessi, di assenze, rese possibili da Zucchetti.

La comunicazione organizzativa, infatti, ha anche la funzione di “sostenere le operazioni legate ai diversi processi produttivi e decisionali all’interno dell’impresa, tradizionalmente costituiti da comunicazioni dall’alto verso il basso, quali ordini e circolari, obiettivi e direttive” (Aiello, Deitinger, Nardella, 2012, p. 50)

3.10. Come effettuare un sondaggio per valutare il cambiamento.

Per verificare l’efficacia di un cambiamento organizzativo all’interno dell’azienda, occorre creare un questionario da sottoporre alle persone che si sono trovate a gestire questo cambiamento. Questo è quello che è avvenuto anche all’interno della Cartografica Galeotti, dove è stato sottoposto un sondaggio agli impiegati che si sono trovati ad utilizzare il nuovo software Zucchetti adottato dall’azienda per gestire le risorse umane.

Il primo passaggio da effettuare prima di creare un sondaggio, è quello di individuare le persone al quale somministrare il questionario.

Le domande da somministrare all’intervistato si possono provare confrontandosi coi colleghi oppure attraverso due indagini empiriche preliminari: il pre-test o lo studio pilota. Il primo permette di ottenere informazioni sull’adeguatezza dello

strumento di rilevazione dei dati attraverso la prova su alcuni soggetti simili a quelli a cui esso verrà sottoposto durante la ricerca; il secondo è una ricerca analoga a quella che si vuole sviluppare, ma su scala più ridotta (generalmente al massimo 100 soggetti). Esso ha lo scopo di informare il ricercatore circa la sensatezza complessiva del disegno di ricerca, dal contesto, all'adeguatezza dello strumento utilizzato (Roccato, 2006, p. 64).

In genere gli intervistati devono esprimere, per ogni domanda, una risposta sulla base di una scala Likert ¹⁹, usando un numero di categorie che va da 4 a 7 (Roccato, 2006, p. 108). Ad esempio, in una scala a 5 livelli, le categorie potrebbero essere le seguenti:

1= non sufficiente

2= scarso

3= sufficiente

4=buono

5=ottimo

Successivamente si procede alla richiesta di un parere su un argomento attraverso la somministrazione di una lista di domande a risposta aperta oppure chiusa.

Le diverse alternative di risposta chiusa sono scelte a priori in funzione della conoscenza che il ricercatore ha del tema da indagare. Esse permettono di avere confrontabilità di risultati, in quanto si utilizzano le stesse categorie di risposta per tutti.

¹⁹ La scala Likert è una tecnica per la misura dell'atteggiamento. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (tecnicamente definite item) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità.

Le domande a risposta chiusa possono essere a scelta forzata, ovvero con alternative di risposta chiuse in cui si sceglie la più adatta; a scelta multipla, con alternative di risposta chiuse dove se ne può scegliere più di una (il numero delle opzioni può essere deciso dal ricercatore o lasciato libero); a scelta graduata, con un sistema di categorie di risposta tra loro ordinate, da cui derivano le variabili ordinali (solitamente si utilizzano per esprimere il grado di accordo di ad un'affermazione, l'importanza attribuita a un oggetto o la frequenza di un comportamento); auto-ancoranti, con un numero elevato di alternative, da almeno dieci fino a cento, dove solo le due categorie estreme sono dotate di significato e fra di esse si colloca un continuum (rappresentato spesso da cifre, caselle o da un segmento) entro il quale l'intervistato colloca la sua posizione; domande filtro, che si usano per governare il flusso della risposta indirizzando gli intervistati in direzioni diverse in funzione delle loro caratteristiche (ad es. se hai risposto sì vai alla domanda 10) ed infine domande condizionate, a cui devono rispondere solo certe categorie di intervistati (Roccato, 2006, pp. 103-107).

Le domande a risposta aperta, invece, permettono all'intervistato di esprimere le proprie posizioni senza risposte precodificate, evitando sentimenti di frustrazione in chi non si riconosce nelle categorie di risposta chiusa (Roccato, 2006, pp. 97-103).

Le domande devono essere funzionali agli scopi che il ricercatore si propone e devono avere lo stesso significato per il ricercatore e per tutti gli intervistati. Per costruire una buona domanda sono necessarie diverse caratteristiche: la domanda deve avere un contenuto sensato per evitare che gli intervistati diano risposte a caso; deve essere semplice, quindi breve e facilmente comprensibile; deve chiedere una sola cosa ed evitare, quindi, risposte doppie e multiple; deve minimizzare il ricorso alle negazioni, perché creano difficoltà agli intervistati, soprattutto se poco istruiti;

deve essere focalizzata su un argomento; non deve essere tendenziosa, evitando di far credere che ci sia una risposta giusta o di influenzarne la risposta; deve utilizzare un linguaggio neutro; infine non deve far sentire gli intervistati giudicati negativamente evitando, così, di suscitare imbarazzo (Roccato, 2006, pp. 121-128).

Nell'ultima fase si ha la rappresentazione numerica delle previsioni. Per arrivare alla stima si calcola la media algebrica in modo da poter misurare i risultati (Bellandi, 2016).

In generale, un questionario deve presentare una parte introduttiva di presentazione della ricerca e richiesta di collaborazione, che ha il compito di introdurre all'intervistato gli scopi della ricerca, chi la condurrà e la spiegazione di cosa gli viene chiesto di fare

La parte introduttiva viene poi seguita dal corpo principale del questionario, rappresentato dall'insieme delle domande vere e proprie, le quali a loro volta possono essere suddivise in blocchi tematici, purché non troppo lunghi e con istruzioni chiare su come compilare ogni blocco.

Successivamente, se ritenuta utile, viene presentata una sezione sociodemografica che contiene, ad esempio, domande sul sesso, sulla religione e sull'età. E' utile collocarle dopo il corpo principale in quanto, se messe all'inizio, possono far sentire l'intervistato come "schedato".

Il questionario si deve concludere con i ringraziamenti dovuti all'intervistato per aver partecipato alla ricerca e i contatti del responsabile della ricerca, nel caso volesse ulteriori informazioni (Roccato, 2006, pp. 88-96).

Capitolo 4. Presentazione del questionario e analisi dei risultati ottenuti.

L'obiettivo conclusivo di questa tesi è quello di verificare se il cambiamento organizzativo nella gestione delle risorse umane, avvenuto con l'introduzione del software Zucchetti, abbia effettivamente rispettato le aspettative aziendali, descritte nei capitoli precedenti.

4.1. Descrizione del questionario.

A tal fine, è stato creato un questionario anonimo da sottoporre agli impiegati che si sono trovati ad utilizzare il nuovo programma. Questo può essere considerato uno studio pilota, ovvero una ricerca analoga a quella che si vuole sviluppare, ma su scala più ridotta. Esso ha lo scopo di informare il ricercatore circa la sensatezza complessiva del disegno di ricerca e l'adeguatezza dello strumento utilizzato.

Il questionario presenta una parte introduttiva di presentazione della ricerca e richiesta di collaborazione, seguita poi dal corpo principale del questionario, rappresentato dall'insieme delle domande vere e proprie. Le domande scelte sono prevalentemente a risposta chiusa a scelta forzata, ovvero con alternative di risposta chiuse in cui si sceglie la più adatta, ma ci sono anche due domande a risposta aperta, che permettono all'intervistato di lasciare spazio alle proprie impressioni e ai propri commenti. Le domande sono state formulate sulla base di una scala Likert. Nel complesso quindi, si è cercato di formulare un questionario il più attinente possibile a quanto riscontrato in letteratura. Nella parte sociodemografica sono state inserite solo domande sul sesso e sull'età, in quanto il campione analizzato è molto piccolo e gli intervistati avrebbero potuto sentirsi meno tutelati dall'anonimato del questionario.

Il numero esiguo del campione (otto impiegati intervistati) rappresenta la totalità degli impiegati che hanno utilizzato il software Zucchetti durante questo cambiamento organizzativo, inoltre ha permesso di riavere indietro compilati tutti i questionari consegnati. Questo questionario può essere considerato come uno studio pilota, in quanto, una volta completato definitivamente il passaggio a Zucchetti, tutti i dipendenti, come descritto nei capitoli precedenti, si troveranno a dover gestire il nuovo programma attraverso il portale Workflow (ad esempio per effettuare la richiesta ferie, la richiesta di permessi, ecc...). Da quel momento il questionario potrà essere sottoposto a tutti i dipendenti, non solo agli impiegati che quotidianamente gestiscono il programma, ampliando in tal modo il campione.

Il questionario è stato consegnato in una busta a tutti gli impiegati selezionati, proprio per tutelare maggiormente l'anonimato. Successivamente, le buste contenenti i questionari compilati sono state lasciate dagli intervistati al centralino e poi raccolte tutte insieme.

4.2. Analisi dei risultati.

Dai risultati è emerso che cinque intervistati su otto ritengono che il software Zucchetti risulti più semplice del modello precedente. Due intervistati hanno risposto affermando che Zucchetti sia meno semplice e uno lo ritiene uguale al modello precedente. Sei intervistati ritengono che il modello di gestione del personale attuale permetta di compiere il proprio lavoro più velocemente rispetto al modello precedente. Due intervistati ritengono che con Zucchetti il proprio lavoro venga svolta con la stessa velocità del programma usato in precedenza.

Per quanto riguarda l'utilizzo di un numero inferiore di documenti cartacei, due intervistati ritengono che il numero sia molto inferiore con Zucchetti, cinque ritengono che sia inferiore ed un solo intervistato ritiene che sia uguale.

Tre intervistati ritengono che Zucchetti permetta di avere una visione completa delle competenze e delle abilità dei dipendenti, mentre cinque intervistati ritengono che tale visione sia molto completa. Per quanto riguarda l'aggiornamento costante delle competenze e dei corsi di formazione, tre intervistati ritengono che la visione di tale aggiornamento sia completa, tre intervistati ritengono che sia molto completa mentre due ritengono che sia molto più completa.

Per la sesta domanda, cinque intervistati sono più o meno d'accordo col ritenere che Zucchetti possa essere adatto a questo tipo di azienda, due di questi hanno specificato che dipende dal numero di dipendenti all'interno dell'azienda in quanto questo nuovo programma può essere utile quando l'azienda si trova a gestire un grande numero di persone. Un intervistato ha specificato che l'azienda ha deciso di effettuare il passaggio a questo nuovo programma proprio nel momento in cui ne aveva più bisogno, data la sua crescita, anche nel numero di dipendenti, degli ultimi anni. Due intervistati, invece, sono incerti sulla risposta e uno è più o meno in disaccordo col ritenere che Zucchetti possa essere adatto a questo tipo di azienda. Questo intervistato ha specificato che l'azienda non è ancora pronta per sfruttare al meglio le opportunità che questo software offre in quanto non ha una risorsa che possa occuparsi unicamente della gestione di questo software.

In generale, cinque intervistati ritiene che la scelta di questo tipo di servizio sia stata abbastanza conveniente, mentre tre intervistati ritengono che sia stata molto conveniente. Osservando le risposte, per la maggior parte positive, fornite nella domanda precedente, ovvero se Zucchetti fosse adatto al tipo di azienda in questione,

è possibile pensare che la maggior parte degli intervistati, cinque per la settima domanda, preferisca esporsi di più nel dare un giudizio più positivo o più negativo una volta che il software è entrato definitivamente nella quotidianità dell'azienda e di tutti i dipendenti.

Per quanto riguarda l'ottava domanda, una domanda aperta, la quale poneva il quesito su quali cambiamenti potessero migliorare l'utilizzo di Zucchetti, solo quattro intervistati hanno risposto. Come osservato in letteratura, le domande aperte permettono all'intervistato di rispondere liberamente esprimendo le proprie idee ed evitando di non riconoscersi nella risposta chiusa. D'altro canto, lo svantaggio delle domande a risposta aperta è che richiedono più tempo per rispondere e può succedere, come in questo caso, che vengano tralasciate.

Uno dei cambiamenti per migliorare l'utilizzo di Zucchetti è la possibilità di poter stampare le timbrature originali di tutti i dipendenti in un solo passaggio, anziché poter stampare solo le timbrature di ogni singolo dipendente. Questo sicuramente permettere di guadagnare più tempo ed evitare di ripetere la solita azione per tutti i dipendenti. Anche l'inserimento di una risorsa dedicata all'utilizzo di Zucchetti, che possa sfruttare al meglio le funzionalità del software, viene considerato un possibile miglioramento del programma.

Prima del passaggio a Zucchetti, il personale amministrativo doveva preparare un foglio Excel con tutte le informazioni necessarie sui dipendenti da mandare al fornitore dei buoni pasto. Riuscire ad avere a disposizione un documento del genere, generato automaticamente con Zucchetti, permettere di risparmiare tempo, sfoltendo il lavoro del personale amministrativo. Per questo motivo viene considerato un cambiamento per migliorare il software.

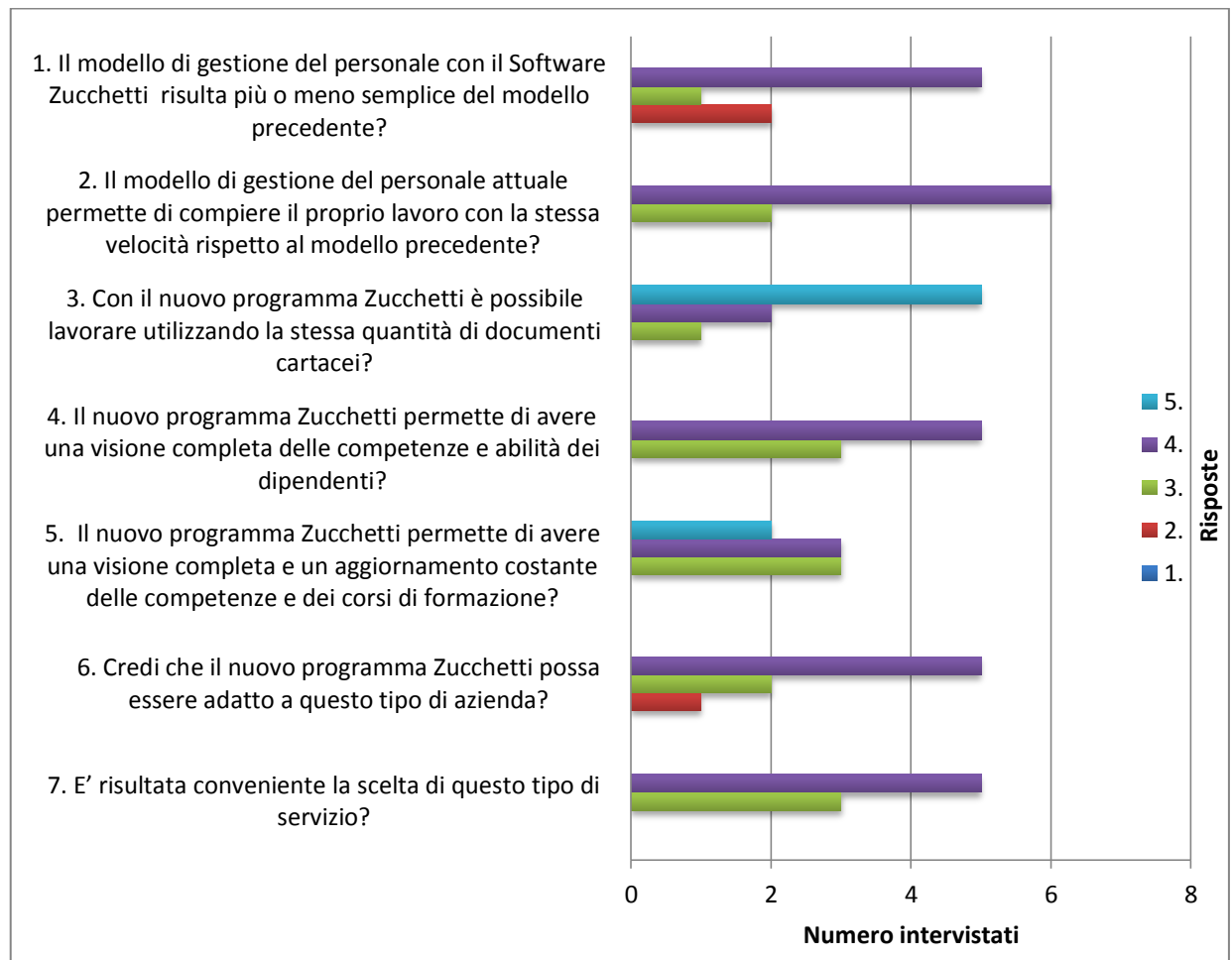
Infine, un cambiamento per migliorare Zuccheti riguarda la possibilità di adattare meglio i differenti orari dei turni effettuati dagli operai di Carraia, attraverso dei codici di turnazione più flessibili rispetto a quelli che sono già presenti in Zuccheti. In questo modo, se un operaio cambiasse il proprio orario di lavoro, non ci sarebbero delle anomalie frequenti nella rilevazione delle timbrature all'interno di Zuccheti e non ci sarebbe bisogno di assegnare un codice di turno diverso per eliminare queste anomalie.

All'ultima domanda, altra domanda aperta che chiedeva quali miglioramenti avesse apportato il software Zuccheti fino ad ora, hanno risposto cinque intervistati.

Zuccheti ha apportato un miglioramento da un punto di vista economico ed ambientale, in quanto viene utilizzato un numero inferiore di carta da parte del personale, ed un miglioramento da un punto di vista gestionale, in quanto permette un controllo migliore dei dipendenti per quanto riguarda le varie richieste come ferie o permessi. Zuccheti permette, quindi, la gestione in tempo reale delle persone senza l'ausilio della carta e la riduzione dei documenti cartacei, come, ad esempio, i Curriculum, le fotocopie dei documenti d'identità oppure i permessi di soggiorno. In sostanza, Zuccheti ha permesso di risparmiare del tempo avendo in un unico programma tutte le informazioni sui dipendenti dell'azienda.

Per una rappresentazione riassuntiva dei risultati, riportiamo il seguente grafico, nel quale in basso viene rappresentato il numero totale degli intervistati (otto in questo caso), mentre sul lato destro vengono riportate le risposte (da uno a cinque) associate a colori diversi. Nel grafico non vengono riportate le ultime due domande aperte.

Figura 4.1. Rappresentazione dei dati raccolti dai questionari.



Il grafico mostra a colpo d'occhio come la risposta n. 1, ovvero quella più negativa nei confronti del cambiamento, non risulti mai, mentre la risposta n. 2, risulti solo nella prima e nella sesta domanda. Analizzando queste domande, si riscontra che un intervistato ha dato la votazione n. 2 a entrambe le domande. In riferimento alla prima domanda, l'intervistato ritiene questo nuovo programma meno semplice rispetto al vecchio metodo usato in precedenza. Come osservato nel precedente capitolo, quando i lavoratori si trovano a dover imparare delle routine nuove, c'è il rischio che esse possano essere meno apprezzate rispetto alle precedenti e per questo si crei una resistenza al cambiamento.

Per quanto riguarda la sesta domanda, l'intervistato ha specificato che "l'azienda non è ancora pronta per sfruttare al meglio le opportunità che offre questo software in quanto non ha una risorsa che possa occuparsi unicamente della gestione di questo software". Questa sua risposta trova conferma nell'ultima domanda, quella aperta, che chiedeva quali cambiamenti possano migliorare Zucchetti, in relazione alla quale ha risposto specificando "l'inserimento di una risorsa dedicata all'utilizzo di Zucchetti".

E' possibile concludere che per l'intervistato è necessaria la presenza di una nuova risorsa che si possa dedicare unicamente a questo nuovo software e che permetta ai lavoratori già presenti di non dover imparare nuove routine.

In sostanza, è possibile notare che per la maggioranza assoluta il nuovo programma Zucchetti risulti più semplice, più veloce e più conveniente rispetto al programma usato in precedenza. Esso permette di avere una completa visione delle competenze, delle abilità individuali e, inoltre, consente di avere un aggiornamento costante delle competenze stesse e dei corsi di formazione. La completa visione delle competenze e delle abilità individuali è resa possibile anche dalla rappresentazione del nuovo modello valutativo dei requisiti per le mansioni svolte dal lavoratore, presentato nel secondo capitolo, all'interno di Zucchetti. Questo può contribuire a migliorare la competitività di un'impresa che, come osservato in letteratura, deriva in gran parte dalle abilità possedute dai suoi membri. Inoltre, una cultura forte che incoraggia il cambiamento può contribuire a migliorare le performance organizzative motivando i soggetti interessati.

Come riscontrato nel capitolo precedente, la formazione è un processo di apprendimento che ha l'obiettivo di acquisire nuove competenze. Grazie all'applicazione "Safety" di Zucchetti, la Cartografica Galeotti può tenere

costantemente sotto controllo tutti i corsi di formazione dei dipendenti, visualizzare prontamente le loro scadenze e programmare nuovi corsi.

Sempre la maggioranza assoluta degli intervistati (cinque su otto) ritiene che Zucchetti si adatti a tipi di aziende come la Cartografica Galeotti e che permetta di lavorare utilizzando una minore quantità di documenti cartacei, dato che viene riscontrato anche dalle risposte fornite per l'ultima domanda. Cinque persone su otto, infatti, hanno risposto che questo nuovo programma ha permesso all'azienda di gestire il personale senza l'ausilio della carta, uno degli obiettivi che si era proprio prefissata la Cartografica Galeotti.

4.3. Osservazioni finali

La Cartografica Galeotti ha sempre avuto una gestione del personale semplice e allo stesso tempo complessa, basata su comunicazioni cartacee, orali o via e-mail, su fogli Excel per la gestione degli straordinari, su diversi documenti Word ed Excel per la gestione delle competenze, dei requisiti minimi richiesti ai dipendenti per svolgere una determinata mansione, della formazione, su un programma elementare che si limitava a registrare le timbrature.

L'aumento del numero dei dipendenti registrato negli ultimi anni ha reso difficile questa gestione delle risorse umane e l'azienda ha deciso di passare all'utilizzo di un software unico più completo, che, con le sue molteplici applicazioni e funzionalità, permettesse di gestire al meglio le risorse umane.

Alla base di un cambiamento organizzativo di successo, come osservato in letteratura, ci sta la ricerca di un'idea, assicurarsi che il cambiamento corrisponda ad una necessità reale, l'eventuale necessità di acquisire materiali e apparecchiature ed è

possibile che i lavoratori debbano essere formati adeguatamente per sfruttare tale nuova idea.

La comunicazione, infatti, ha il compito di informare gli utenti sulle necessità di un cambiamento e sulle conseguenze del cambiamento proposto, evitando, così, malintesi.

Nella Cartografica Galeotti i dipendenti sono stati informati di ciò del cambiamento che si stava verificando. Gli impiegati che per primi avrebbero dovuto usare Zucchetti sono stati adeguatamente formati sulle funzionalità del software e su come utilizzarle, mentre gli operai, che dovranno utilizzare Zucchetti solo in un secondo momento per effettuare le varie richieste, sono stati informati del cambiamento in corso, soprattutto per quanto riguarda il funzionamento delle macchine per registrare le timbrature.

Per effettuare un cambiamento di successo, quindi, sono necessarie anche energie, attività umane, tempo e risorse. La formazione che è stata effettuata dalla Cartografica Galeotti per imparare ad utilizzare al meglio Zucchetti, è stato un processo di apprendimento che ha avuto l'obiettivo di acquisire nuove competenze. La formazione aziendale, come osservato in letteratura, consente alle persone all'interno delle aziende di migliorare le proprie competenze già possedute, allineandole alle esigenze presenti e future dell'azienda.

Si è trattato, quindi, di passare da una conoscenza teorica, attraverso l'apprendimento di informazioni derivanti dall'ambiente esterno, ad una conoscenza pratica, attraverso la ripetizione di routine e facendo proprie le nuove attività.

Inoltre, la formazione, viene vista come un segnale di onestà e di buone intenzioni verso il dipendente da parte dell'azienda e la lealtà generata dalla formazione, può indurre il dipendente a rimanere all'interno di quell'azienda. Come osservato in

letteratura, il dirigente deve stimolare lo sviluppo personale, valorizzare le competenze, favorire una migliore integrazione con gli obiettivi aziendali e dare fiducia ai propri dipendenti. Di conseguenza, il dipendente può rendere più efficiente la propria relazione con l'azienda. Inoltre la partecipazione alla formazione permette a coloro che sono coinvolti di comprendere il cambiamento in maniera migliore e si impegnano per la sua realizzazione. Dalle risposte fornite nel questionario, possiamo comprendere che la maggior parte degli intervistati, che hanno ricevuto una formazione prima di utilizzare Zucchetti, ha accettato positivamente questo cambiamento e pensa che questo possa migliorare la gestione delle risorse umane.

La progettazione della formazione e dei criteri su chi formare può aiutare a identificare e a massimizzare l'attività di formazione. Per questo motivo, la Cartografica Galeotti ha dato importanza ad una migliore gestione della formazione, attraverso Zucchetti, riuscendo ad avere sempre sotto controllo la formazione dei propri dipendenti e potendo agire tempestivamente laddove venissero visualizzate delle lacune in determinate attività o competenze.

Questo è stato possibile anche grazie alla progettazione e alla creazione di un modello unico per la valutazione delle competenze e dei requisiti minimi richiesti ai dipendenti per svolgere una determinata mansione. Questo documento permette di avere una visione unica e completa delle competenze di tutti dipendenti e di osservare rapidamente chi deve essere sottoposto ad una formazione adeguata, grazie al modello elaborato per assegnare un punteggio ad ogni corso di formazione.

Prima del passaggio a Zucchetti tutto questo era possibile solo attraverso molti documenti e prendere visione di chi aveva delle carenze in qualche attività da colmare richiedeva molto tempo. Inoltre, i form compilati dai capireparto per l'elaborazione di questo nuovo modello valutativo, contenenti domande sulle

competenze, sulle abilità e sulle attitudini di ciascun dipendente facente parte di quel reparto, hanno permesso all'azienda di avere perfettamente aggiornate le competenze di tutti i dipendenti secondo i giudizi attendibili di personale qualificato.

Concludendo, la riproduzione all'interno di Zucchetti di questo nuovo modello valutativo delle competenze si è rivelato molto utile per svolgere il lavoro in maniera più precisa e risparmiando tempo.

Conclusione

Ogni cambiamento in una delle componenti dell'organizzazione si riflette automaticamente sulle altre, per cui qualsiasi ipotesi di cambiamento deve prevedere l'incidenza del cambiamento su tutte le componenti e dunque le azioni di controllo necessarie per gestire le resistenze che dallo stesso cambiamento derivano.

L'obiettivo della tesi era quello di capire se un cambiamento gestionale attraverso l'introduzione di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane, il software Zucchetti, potesse rispettare gli obiettivi prefissati dall'azienda e se potesse portare dei miglioramenti o meno per il personale che si occupa dell'amministrazione aziendale e della coordinazione delle risorse umane.

Dalle risposte fornite dagli intervistati, è possibile notare che per la maggioranza assoluta il nuovo programma Zucchetti risulta più semplice, più veloce e più conveniente rispetto al programma usato in precedenza. Permette di avere una completa visione delle competenze, delle abilità individuali e permette di avere un aggiornamento costante delle competenze stesse e dei corsi di formazione. Sempre la maggioranza degli intervistati (cinque su otto) ritiene che il nuovo programma si adatti ai bisogni della Cartografica Galeotti e che permetta di lavorare utilizzando una minore quantità di documenti cartacei. Questo dato viene riscontrato anche dalle risposte fornite per l'ultima domanda, che chiedeva quali miglioramenti avesse apportato il software Zucchetti fino ad ora. Cinque su otto hanno risposto che questo nuovo programma ha permesso all'azienda gestire il personale senza l'ausilio della carta.

L'obiettivo dell'azienda era proprio quello di ridurre l'utilizzo di documenti cartacei per gestire un numero sempre più elevato di dipendenti, di evitare o quanto

meno di ridurre le comunicazioni cartacee per effettuare la richiesta di ferie e di permessi al responsabile della coordinazione delle risorse umane, di evitare il controllo manuale delle ore effettuate e di segnare su un foglio Excel le anomalie o le ore di straordinario.

Possiamo concludere che, per quanto riguarda lo svolgimento del lavoro da parte del personale amministrativo e da parte di chi coordina le risorse umane, l'obiettivo principale che si era prefissata la Cartografica Galeotti è stato raggiunto e che il cambiamento effettuato con la gestione del personale attraverso Zucchetti ha portato miglioramenti.

Come detto già nel capitolo precedente, questo può essere considerato uno studio pilota proprio perché viene effettuato su una scala più ridotta.

Per valutare la completa efficacia di questo cambiamento organizzativo, quindi, il questionario dovrà essere sottoposto, in un secondo momento, anche a tutti i dipendenti dell'azienda, i quali, per la prima volta, dovranno effettuare le varie comunicazioni attraverso il nuovo software.

Appendice

Questionario sull'utilizzo del Software Zucchetti

Compilando questo sondaggio, che richiederà solo 5-10 minuti, aiuterai a comprendere quali sono i lati positivi e quelli negativi sull'utilizzo del Software Zucchetti.

L'identità di chi risponde rimarrà rigorosamente anonima.

1. Il modello di gestione del personale con il Software Zucchetti risulta più o meno semplice del modello precedente? (Selezionare solo una risposta)

- ☐ 1. Molto meno semplice ☐ 2. Meno semplice ☐ 3. Uguale
☐ 4. Più semplice ☐ 5. Molto più semplice

2. Il modello di gestione del personale attuale permette di compiere il proprio lavoro con la stessa velocità rispetto al modello precedente? (Selezionare solo una risposta)

- ☐ 1. Molto meno velocemente ☐ 2. Meno velocemente ☐ 3. Ugualmente
☐ 4. Più velocemente ☐ 5. Molto più velocemente

3. Con il nuovo programma Zucchetti è possibile lavorare utilizzando la stessa quantità di documenti cartacei? (Selezionare solo una risposta)

- ☐ 1. Molto superiore ☐ 2. Superiore ☐ 3. Uguale
☐ 4. Inferiore ☐ 5. Molto inferiore

4. Il nuovo programma Zucchetti permette di avere una visione completa delle competenze e abilità dei dipendenti? (Selezionare solo una risposta)

- ☐ 1. Non completa ☐ 2. Poco completa ☐ 3. Completa
☐ 4. Molto completa ☐ 5. Totalmente completa

5. Il nuovo programma Zucchetti permette di avere una visione completa e un aggiornamento costante delle competenze e dei corsi di formazione? (Selezionare solo una risposta)

- ☐ 1. Non completa ☐ 2. Poco completa ☐ 3. Completa
☐ 4. Molto completa ☐ 5. Totalmente completa

6. Credi che il nuovo programma possa essere adatto a questo tipo di azienda? (Selezionare solo una risposta e poi specificare)

- ☐ 1. Molto in disaccordo ☐ 2. Più o meno in disaccordo ☐ 3. Incerto
☐ 4. Più o meno d'accordo ☐ 5. Molto d'accordo

7. E' risultata conveniente la scelta di questo tipo di servizio? (Selezionare solo una risposta)

- ☐ 1. Per nulla ☐ 2. Poco ☐ 3. Abbastanza
☐ 4. Molto ☐ 5. Moltissimo

8. Quali cambiamenti potrebbero migliorare l'utilizzo del software Zucchetti?

9. Quali miglioramenti ha apportato il software Zucchetti fino ad ora?

Sesso:

- ☐ F
☐ M

Età:

- ☐ Fra i 25 e i 30
- ☐ Fra i 30 e i 35
- ☐ Fra i 35 e i 40
- ☐ Fra i 40 e i 45
- ☐ Fra i 45 e i 50
- ☐ Fra i 50 e i 55
- ☐ Fra i 55 e i 60
- ☐ Fra i 60 e i 65
- ☐ Fra i 65 e i 70
- ☐ Più di 70

Ringraziando per il tempo dedicato alla compilazione di questo sondaggio, resto a disposizione per qualsiasi chiarimento all'indirizzo: elisalena87@gmail.com

Bibliografia

- AIELLO A., DEITINGER P., NARDELLA G., (2012), *Il modello “Valutazione dei Rischi Psicosociali” (VARP)*, Franco Angeli, Milano.
- BARON J.N., KREPS D.M., (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, John Wily & Sons, INC., USA
- BECUZZI, (2016), “Mansioni e inquadramento”, p. 2, slides.
- BELLANDI G. (2016), “La programmazione dei fabbisogni e la misurazione del turnover”, p. 40, slides.
- BELLNADI G., GIANNINI M., (2016), *La gestione integrata delle risorse umane nelle organizzazioni.*, Pisa University press, Pisa
- BERTINI U., (1990), *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- BRUSONI S., PRENCIPE A., PAVITT K., (2001), *Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: Why do firms know more than they make?”*, “Administrative Science Quarterly”, 46, pp. 597-598
- BONECHI L. (2014), “Le normative ISO 9000”, pp. 42-43, slides.
- CARTOGRAFICA GALEOTTI (2005), “Dichiarazione ambientale 2005”, pp. 12-13, pdf aziendale.
- CARTOGRAFICA GALEOTTI (2011), “Il codice etico”, p. 4, pdf aziendale.
- CARTOGRAFICA GALEOTTI (2015), “Dichiarazione ambientale 2015”, pp. 5, 9, 10-13, 15-18, 19-22, pdf aziendale.
- CARTOGRAFICA GALEOTTI (2015), “Risorse Umane (formazione)”, pp. 4-9, documento aziendale.
- DAFT R.L. (2013), *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, Milano .

- DOSI G., EGIDI M., (1991), *Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviours in changing environments*, “Journal of Evolutionary Economics”, I, n. 2, aprile, pp. 145-168; rist in Dosi [2000, pp. 165-188]
- GABASSI P., (2006), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- MORRONI M. (2006), *L'impresa competitiva*, Luiss University Press, Roma.
- QUAGLIARELLA N. (2016), “Progettare la formazione per allenare a crescere”, pp. 1-3, slides.
- ROCCATO M. (2006), *L'inchiesta e il sondaggio nella ricerca psicosociale*, Il Mulino, Bologna.
- ROGERS E.M., (1983), *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- TORNATZKY L.G., KLEIN K.J., (1982), “Innovation Characteristics and Innovation Adoption-Implementation: a Meta-Analysis of Findings”, *Ieee Transactions on engineering management*, vol. em-29, n. 1, Febbraio.

Sitografia

“Presenze Web”,

([http://www.hrinfinity.it/website/dms/website/prodotti/sw/Gestione%20del%20Personale%20Aziende/brochure/ HR PresenzeWeb ITA.pdf](http://www.hrinfinity.it/website/dms/website/prodotti/sw/Gestione%20del%20Personale%20Aziende/brochure/HR_PresenzeWeb_ITA.pdf)), p. 2, luglio 2016

“Workflow presenze”, (<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2576-software-gestione-presenze-assenze.html>, luglio 2016

“Risorse Umane Project”, (<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/4506-software-gestione-risorse-umane-project.html>), luglio 2016

“Accessi Web”, (<http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2584-software-gestione-accessi.html>), luglio 2016

“Valutazione dei rischi, DVR e misure di sicurezza”,
([http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2804-software sicurezza sul lavoro.html](http://www.zucchetti.it/website/cms/prodotto/2804-software_sicurezza_sul_lavoro.html)), luglio 2016